
Freiwillige Sozialleistungen

Bedeutung, Arten und Ausgestaltung

Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Rechtswissenschaft

vorgelegt von

Jakob Roost

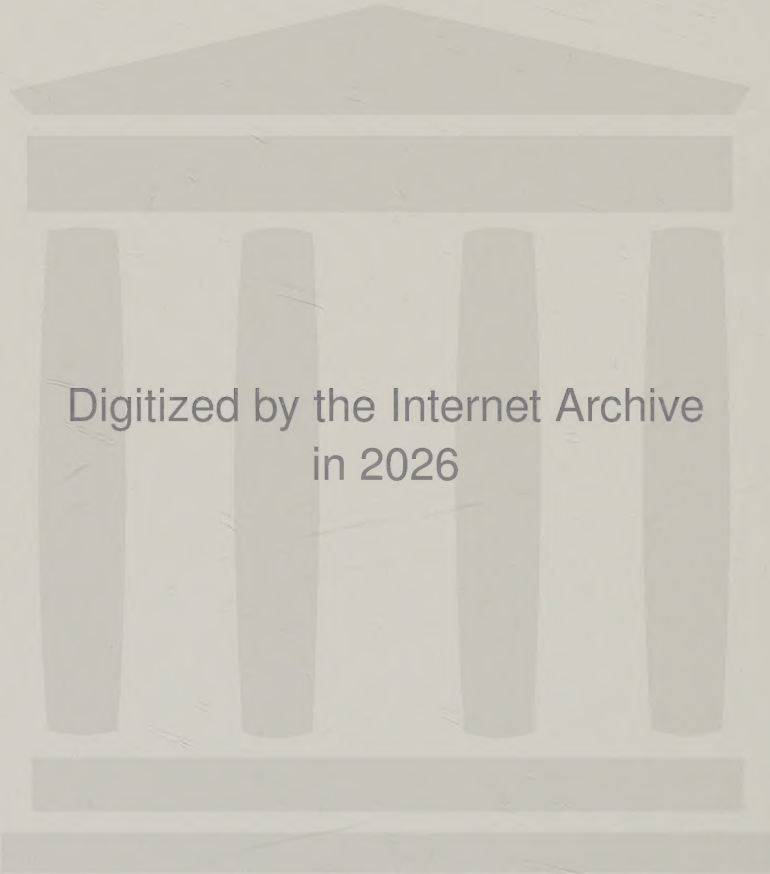
von Beringen SH und Schaffhausen

Genehmigt auf Antrag von
Herrn Professor Dr. Manfred Rehbinder

1979



Stämpfli & Cie AG Bern



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41507227_0101

Freiwillige Sozialleistungen

Bedeutung, Arten und Ausgestaltung

Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Rechtswissenschaft

vorgelegt von

Jakob Roost

von Beringen SH und Schaffhausen

Genehmigt auf Antrag von
Herrn Professor Dr. Manfred Rehbinder

1979



Stämpfli & Cie AG Bern

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 8. November 1978

Der Dekan:

Prof. Dr. J. Rehberg

Die gleiche Arbeit ist im Verlag Stämpfli & Cie AG Bern erschienen als Heft 9 der Reihe

Schriften zum schweizerischen Arbeitsrecht SSA

begründet und herausgegeben von Professor Dr. Manfred Rehbindler, Zürich.



©

Verlag Stämpfli & Cie AG Bern – 1979
Rechnergesteuerter Filmsatz, Offsetdruck,
Buchbinderarbeit Stämpfli & Cie AG Bern
Printed in Switzerland

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

§ 1 Das Wesen des Arbeitsverhältnisses im allgemeinen	
A. Geschichtliche Entwicklung	13
B. Das Arbeitsverhältnis heute	15
1. Wandel und Ausgestaltung	15
2. Die Treue- und Fürsorgepflicht als Charakteristikum	17

§ 2 Der soziale Gedanke im Unternehmen	
A. Die soziale Funktion des Unternehmens	19
B. Die unternehmerische Sozialpolitik	20
1. Allgemeines	20
2. Die Sozialleistungen als Teil der unternehmerischen Sozialpolitik	21
a) Allgemeines und Definition	21
b) Gesetzliche, vertragliche und freiwillige Sozialleistungen	22

1. Kapitel: Begriff, Zweck und Arten der freiwilligen Sozialleistungen

§ 3 Begriff und Abgrenzung	
A. Definition	25
B. Abgrenzung	28
1. Abgrenzung gegenüber dem Lohn und den Lohnnebenkosten	28
2. Abgrenzung gegenüber den Massnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung und zur innerbetrieblichen Beziehungsgestaltung	30
3. Abgrenzung gegenüber unternehmerischen Zuwendungen zugunsten von Einrichtungen des Gemeinwohls	31

§ 4 Der Zweck der freiwilligen Sozialleistungen	
A. Allgemeines	34
B. Freiwillige Sozialleistungen als Hilfe zur Selbsthilfe sowie als Ausdruck der Solidarität	35
1. Freiwillige Sozialleistungen als Hilfe zur Selbsthilfe	35
2. Freiwillige Sozialleistungen als Ausdruck der Solidarität	37
C. Haupt- und Nebenzwecke der freiwilligen Sozialleistungen	38
1. Die Hauptzwecke	38
a) Schutz gegen die Risiken des Lebens	38
b) Aus- und Weiterbildung	38
c) Beiträge zur Förderung und Unterstützung der Familie	39
2. Die Nebenzwecke	40
a) Freiwillige Sozialleistungen zur Hebung des Firmen-Images	40
b) Freiwillige Sozialleistungen in Form einer Humanisierung der Arbeitswelt	41
3. Zusammenfassung	42

§ 5 Arten freiwilliger Sozialleistungen	
A. Die verschiedenen Ordnungskriterien	43
1. Nach Zielsetzung und Arten	43
2. Nach Leistungsformen	44
3. Nach dem Kreis der Begünstigten	44
4. Nach sozialen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten	44
5. Nach branchenmässiger oder regionaler Häufigkeit	45
6. Nach der Bemessungsgrundlage	45
7. Nach kostenrechnerischen Gesichtspunkten	45

B. Gliederung nach Zielsetzung und Arten	46
1. Massnahmen zum Schutze gegen die Risiken des Lebens	46
a) Die Alters-, Invaliditäts- sowie Witwen- und Waisenvorsorge	47
b) Massnahmen gegen die Arbeitslosigkeit	49
c) Krankenversicherung	50
d) Unfallversicherung	51
e) Wohlfahrtsfonds	52
f) Flankierende Massnahmen	52
2. Massnahmen betreffend die Aus- und Weiterbildung	54
a) Die Lehrlingsausbildung	56
b) Die Ausbildung ohne Lehre	58
c) Die Ausbildung von Hochschulabsolventen	59
d) Die fachliche Weiterbildung	61
e) Die Kaderausbildung	62
f) Flankierende Massnahmen	64
g) Die Grenzen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung	66
h) Die Bedeutung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung als freiwillige Sozialleistung	67
3. Massnahmen zur Förderung und Unterstützung der Familie	69
a) Betrieblicher Wohnungsbau und Unterstützung des Wohnungseigentums	70
b) Finanzielle Zuschüsse zugunsten der Familie	73
c) Massnahmen zur Freizeitgestaltung	75
d) Flankierende Massnahmen	78
4. Massnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt	81
5. Zusammenfassende Würdigung	84

2. Kapitel: Ausgestaltung der freiwilligen Sozialleistungen

§ 6 Die Leistungsvoraussetzungen und Anspruchsberechtigungen	
A. Allgemeines	85
B. Die Leistungsvoraussetzungen	85
1. Das Arbeitsverhältnis als Grundvoraussetzung	85
2. Die Beeinflussbarkeit der Leistungsvoraussetzungen	88
a) Die Beeinflussbarkeit durch den Arbeitgeber	88
b) Die Beeinflussbarkeit durch den Arbeitnehmer	88
C. Die Anspruchsberechtigungen	89
§ 7 Häufigkeit und Zeitpunkt der Gewährung	
A. Die Häufigkeit der Gewährung	92
1. Einmalige Gewährung	92
2. Mehrmalige Gewährung	93
a) Periodisch wiederkehrende Leistungen	93
b) unregelmässig wiederkehrende Leistungen	94
B. Der Zeitpunkt der Gewährung	94
1. Gegenwartsleistungen	94
2. Zukünftige Leistungen	94
§ 8 Die Leistungsformen	
A. Barleistungen	95
1. Grundsatz der freien Verfügbarkeit; Ausnahmen	95
2. Barleistungen in Form von Lohnzahlungen	96
B. Sachleistungen	96
C. Dienstleistungen	97
D. Nutzungsrechte	97

3. Kapitel: Die Trägerschaft freiwilliger Sozialleistungen

§ 9 Formen der Trägerschaft	
A. Allgemeines	98
B. Rechtlich unselbständige Sozialeinrichtungen	99

C. Rechtlich selbständige Sozialeinrichtungen.....	100
1. Die Stiftung.....	100
2. Die Genossenschaft.....	102
3. Der Verein.....	102
§ 10 Die Führung betrieblicher Sozialeinrichtungen	
A. Einseitige Führung durch die Geschäftsleitung.....	104
1. Bei rechtlich unselbständigen Sozialeinrichtungen.....	104
2. Bei rechtlich selbständigen Sozialeinrichtungen.....	105
B. Partizipative Führung von Sozialeinrichtungen.....	106
 Zusammenfassung und Ausblick.....	 108

Abkürzungsverzeichnis

A.	Auflage
a.a.O.	am angeführten Ort
Abs.	Absatz
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
Art.	Artikel
AS	Eidgenössische Gesetzessammlung, Amtliche Sammlung der Bundesgesetze und Verordnungen
BBl.	Bundesblatt der Schweizerischen Eidgenossenschaft
Bd.	Band
BG	Bundesgesetz
BGE	Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichtes, Amtliche Sammlung
Bst.	Buchstabe
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 29. Mai 1974
bzw.	beziehungsweise
d.	der
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d.h.	das heisst
Diss.	Dissertation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f. (ff.)	und folgende Seite(n)
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
IAO	Internationale Arbeitsorganisation
IV	Invalidenversicherung
KUVG	BG über die Kranken- und Unfallversicherung vom 13. Juni 1911/18. Juni 1915
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
N	Note
NAV	Normalarbeitsvertrag
Nr.	Nummer
OeGB	Oesterreichischer Gewerkschaftsbund
OR	BG über das Obligationenrecht vom 30. März 1911/18. Dezember 1936
SGB	Schweizerischer Gewerkschaftsbund
sog.	sogenannt
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts (erscheint seit 1970)
SUVA	Schweizerische Unfallversicherungsanstalt, Luzern
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
u.a.m.	und andere(s) mehr
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
z.B.	zum Beispiel
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907
Ziff.	Ziffer
ZSR	Zeitschrift für schweizerisches Recht
z.T.	zum Teil

Literaturverzeichnis

- ACHINGER, HANS
HÖFFNER, JOSEPH
MUTHESIUS, HANS
NEUNDORFER, LUDWIG
AEBLI, DIETGEN Neuordnung der sozialen Leistungen, Köln 1955.
Wohlfahrteinrichtungen privater Unternehmungen, Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. II, 1955.
Altersversorgung und Gemeinschaftskasse, Sozial-Archiv, Dokumente sozialwirtschaftlicher Betriebsgestaltung, Fachgebiet 11 Aa, Essen.
- AMSLER, KURT ANDREAS Die Sozialmassnahmen des Industriebetriebes – zwischen- und überbetriebliche Möglichkeiten des Klein- und kleineren Mittelbetriebes, Diss. Freiburg i.Ue. 1966.
- BERNET, ARTHUR Die betriebliche Sozialpolitik im Rahmen der Unternehmenspolitik, Diss. Bern 1960.
- Betriebliche Sozialarbeit – Aufgabe und Gliederung, Düsseldorf 1951.
- BÜCHI, W. Die Sozialpolitik der Betriebe im Zeichen von Widerspruch und Bejahung, Betriebliche Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik, 1962.
- Buderus (Eisenwerke, Wetzlar) Werksnachrichten, 1955, Nr. 10/11.
- CARLEN, LOUIS Zur Geschichte des Arbeitsrechts in der Schweiz, vom Mittelalter bis zum 19. Jahrhundert, ZSR 91, 1972.
- DAVID, JAKOB Grundsätzliches zur betrieblichen Sozialpolitik, Betriebliche Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik, 1962.
- DGB; OEGB; SGB; Menschengerechte Arbeitsgestaltung, 1. Informationsschrift, 2.A. Köln 1972.
- Die berufliche Vorsorge für Alter, Invalidität und Tod 1973, Die Volkswirtschaft, Mai 1975.
- EBEL, WILHELM Quellen zur Geschichte des deutschen Arbeitsrechts, Göttingen/Berlin/Frankfurt 1968.
- Ein Modell aus Backstein, Tagesanzeiger-Magazin 19, 1975.
- ENGEL, JOSEPH Das Unternehmen zwischen sittlicher Verantwortung und wirtschaftlicher Notwendigkeit, Freiburg 1956.
- VON ERDBERG, ROBERT Wesen und Bedeutung der Wohlfahrtseinrichtungen und die Centralstelle der Arbeiter-Wohlfahrtseinrichtungen in Berlin, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 1902.
- FISCHER, GUIDO Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebes, Heidelberg 1950.
- FISCHER, OTTO Die betrieblichen Sozialleistungen, Berlin 1955.
- GAUGLER, EDUARD Betriebswirtschaftlich-soziologische Grundprobleme bei der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen, Betriebliche Sozialleistungen, Wien/Stuttgart 1974.
- GAWRONSKY, VITALY Das Mitspracherecht der Arbeitnehmer im Betriebe, Diss. Bern 1933.
- GECK, ADOLF Soziale Betriebsführung, 2 A., Essen 1953.
- GIERKE, OTTO Die Wurzeln des Dienstvertrages, Festschrift H. Brunner, München/Leipzig 1914.
- GOTTSCHALL, DIETMAR Geschenke, die sich bezahlt machen, manager magazin 9/1974.
- GUHL, THEO Das Schweizerische Obligationenrecht, 6. A. Zürich 1972.
- HABERKORN, KURT Zeitgemässe betriebliche Sozialleistungen, München 1973.
- HOHN, HANNSJOSEF Gratifikationen in Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht, Heidelberg 1963.
- HUG, WALTHER La nouvelle législation sur le contrat de travail, 11^e journée juridique, Genève 1972.
- JOHANNES XXIII., PAPST Enzyklika Mater et Magistra, München 1963.
- JUNGBLUTH, A. Möglichkeiten und Grenzen der innerbetrieblichen Sozialpolitik, Wege zum sozialen Frieden, Stuttgart und Düsseldorf 1954.
- KANT, IMMANUEL Kritik der praktischen Vernunft, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main 1974.

- KELLER, JAKOB Unternehmer in der Rezession (2): Vetropack AG Tages-Anzeiger Nr. 24, 1976.
- KISSLING, W. Betriebliche Wohnbauförderung und Wohnbaupolitik, Mitteilungen der Schweizerischen Gesellschaft für Personalfragen 1974.
- KÜNG, EMIL Gesellschaftspolitische Grundlagen und betriebliche Lohnpolitik aus der Sicht des Nationalökonomen, unveröffentlichtes Referat anlässlich des 15. Schweiz. Kurses für Personalfragen, 1975.
- LATTMANN, CH. Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung, Ziele, Wege und Grenzen, Bern/Stuttgart 1974.
- LAUN, EUGEN Die zusätzlichen (freiwilligen) Sozialaufwendungen unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Aktiengesellschaft, Diss. Mannheim 1948.
- LEO XIII., PAPST Rerum Novarum 1891
- PIUS XI., PAPST Quadragesimo Anno, 1931
- JOHANNES XXIII., PAPST Mater et Magistra 1961, in: Texte zur katholischen Soziallehre, Kvelaer 1976.
- MASLOW, A.H. Motivation and Personality, New York 1954.
- MEIERHOFER, M.
- SINNER, R. Kinderkrippen: Tagesstätten für Kinder berufstätiger Eltern, Mitteilungen der Schweizerischen Gesellschaft für Personalfragen 1974.
- MERLE, GÜNTER Der freiwillige soziale Aufwand in der Industrie und seine betriebswirtschaftliche Behandlung, Berlin 1963.
- Neue Arbeitsformen – Möglichkeiten und Voraussetzungen in der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie, Arbeitgeberverband Schweizerischer Maschinen- und Metallindustrieller, Zürich 1975.
- MEYER, DANIEL Der Gleichbehandlungsgrundsatz im schweizerischen Arbeitsrecht, Bern 1976.
- OSTERKAMP, K.
- LELONEK, H. Betriebliche Aufwendungen für den arbeitenden Menschen, Probleme der betrieblichen Sozialpolitik, Stuttgart/Düsseldorf 1956.
- PIEROTH, E. Die 8 Stunden am Tag, Eine sozialkritische Studie, München 1974.
- PLEISS, ULRICH Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung, Berlin 1960.
- RATHMANN, AUGUST Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen, Bonn/Berlin/München 1952.
- REDER CHRISTIAN So ziehen Sie Sozialbilanz, Plus 8, 1974.
- REHBINDER, MANFRED Schweizerisches Arbeitsrecht, 4.A. Bern 1977.
- SCHAEFFER, DIRK Auf dem Weg zur Sozialbilanz, Vision, Februar 1974.
- SCHULTE, B. Der Mensch in der Arbeitswelt, eine ganzheitliche Betrachtung, REFA-Nachrichten 27, 1974.
- SCHWARZFISCHER, JOSEPH Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik, Betriebliche Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik, Heft 7, 1962.
- SCHWEINGRUBER, EDWIN Kommentar zum Arbeitsvertrag des Schweizerischen Obligationenrechts, 2.A. Bern 1974.
- SCHWEISHEIMER, W. Warum sind viele Arbeiter unzufrieden mit ihrer Tätigkeit? Gewerkschaftliche Rundschau, 1977, S.90.
- SELLIEN Ausweis der freiwilligen sozialen Leistungen, in: Der praktische Betriebswirt, Berlin 1938.
- SÖLLNER, ALFRED Einseitige Leistungsbestimmung im Arbeitsverhältnis, Wiesbaden 1966.
- SPIEGELHALTER, FRANZ Betrieblicher Sozialaufwand, Soziale Betriebspraxis, NEUWIED, Gruppe XVIII.
- Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1977.
- STEUER, KURT Ausbildung zum Wandel, Schrift des Schweizerischen Bankvereins, ohne Ortsangabe und Erscheinungsjahr.
- TONDEUR, EDMOND Der Unternehmer und die Kritik an der Wirtschaft, Vortrag gehalten am 15. Schweizerischen Kurs für Personalfragen, April 1975.
- TUOR, PETER Das Schweizerische Zivilgesetzbuch, Freiburg i.Ue. 1965.
- ULICH, E.
- GROSSKURTH, P.
- BRUGGEMANN A.
- ULRICH, HANS Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt am Main 1973.
- Die Unternehmung als produktives soziales System, 2.A. Bern/Stuttgart 1970.

- VISCHER, FRANK Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen, Wirtschaft und Recht 19, 1967, S.42.
- WEIDMANN, PAUL Die soziale Entwicklung des zürcherischen Arbeitsrechts von 1815–1870, Diss. Zürich 1971.
- WIRZ, ADOLF Der Unternehmer im sozialen Spannungsfeld, Soziales Unternehmer-Image gesucht, Industrielle Organisation 43, 1974.
- WYSS, E. Bereitstellung von Arbeiterwohnungen durch die Arbeitgeber, Das Wohnbauprobblem, Einsiedeln 1950.

Vorwort

Der Versuch, das Thema «Freiwillige Sozialleistungen» in juristischer Sicht näher zu betrachten, bringt Probleme in verschiedener Hinsicht mit sich.

Erstens handelt es sich um eine Frage, über die sich die Juristen in ihrer Gesamtheit nie Rechenschaft gegeben haben. Zweitens haben sich auch die Vertreter anderer Wissensgebiete seit mehr als zehn Jahren nicht mehr umfassend dazu geäußert, da in den Zeiten der Hochkonjunktur kaum tiefer über die Bedeutung, die Arten und Ausgestaltungen der freiwilligen Sozialleistungen nachgedacht werden musste. Und schliesslich drittens hat die ganze Problematik ausgesprochen *interdisziplinären* Charakter, da bei den freiwilligen Sozialleistungen sowohl die juristischen und die betriebswirtschaftlichen als auch die betriebspsychologischen Zusammenhänge sich wechselseitig beeinflussen.

In Anbetracht dieser Umstände vermag die vorliegende Arbeit in juristischer Hinsicht vielleicht nicht vollumfänglich zu befriedigen, weil bei diesem Thema die Rechtsdogmatik zwangsläufig etwas zu kurz kommt. Trotzdem – der Versuch wurde gewagt, nicht zuletzt auch in der Absicht, den Verantwortlichen in den Unternehmen einige Probleme und Zusammenhänge aufzuzeigen.

Einleitung

§ 1 Das Wesen des Arbeitsverhältnisses im allgemeinen

A. Geschichtliche Entwicklung

«Die Arbeit ist keine Ware» – so lautet Art. 1 der «Erklärung über die Ziele der Internationalen Arbeitsorganisation» (IAO)¹. Warum, so fragt man sich, bedarf es einer negativen Umschreibung für etwas, das im menschlichen Leben eine dermassen zentrale Stellung einnimmt? Die Arbeit ist ja nicht nur von lebenserhaltender Notwendigkeit, sondern auch von zentraler Bedeutung für die Wahrung unserer seelischen Kräfte. Allein die Arbeit vermag unsere Kultur zu sichern und zu mehren; sie ist eines der wesentlichsten Bindeglieder zu unserem Nächsten und damit zur Gesellschaft.

Gerade diesem ethischen Sinngehalt, der heute dem Begriff «Arbeit» innewohnt, will nun der besagte Art. 1 Ausdruck geben. Denn dieses sozialpolitische Postulat, zu dem sich auch die Schweiz durch ihren Beitritt² zur IAO bekennt, macht die Abkehr von einer Geisteshaltung deutlich, welche bis in die jüngere Zeit die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer lediglich als ein Austauschverhältnis von vermögenswerten Leistungen sehen wollte.

Diese rein schuldrechtliche Betrachtungsweise des Arbeitsverhältnisses wird oft darauf zurückgeführt, dass sich die Gesetzgeber bei der rechtlichen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen, in Fortführung römisch-rechtlicher Gedanken (Sklavenmiete), weitgehend am Modell der *Sachmiete* orientiert hätten³. Eine solche dogmatische Einordnung des Dienstvertrages unter die schuldrechtliche Miete ging in unserem Rechtskreis jedoch an der Rechtswirklichkeit vorbei, da die Rezeption des römischen Rechts die *praktische* Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsverhältnisse kaum zu beeinflussen vermochte⁴. GIERKE⁵ führte daher zu recht die Dienstverträge im wesentlichen auf den *personenrechtlichen* Treudienstvertrag des deutschen Rechts zurück, wobei allerdings die neuere Forschung der Meinung ist, «dass mindestens einige dieser Verträge einen selbständigen Ursprung haben»⁶. Die personenrechtlichen

1 BBl 1947, I, 1190.

2 Gemäss Bundesbeschluss vom 26. März 1947, BBl 1947, I, 1161 f.

3 WILHELM EBEL, Quellen zur Geschichte des deutschen Arbeitsrechts (Göttingen/Berlin/Frankfurt 1968) 11.

4 LOUIS CARLEN, Zur Geschichte des Arbeitsrechts in der Schweiz, vom Mittelalter bis zum 19. Jahrhundert, in: ZSR 91 (1972), 243.

5 OTTO V. GIERKE, Die Wurzeln des Dienstvertrages, in: Festschrift H. BRUNNER (München/Leipzig 1914) 37 ff.

6 CARLEN a.a.O. 224.

Züge des Dienstverhältnisses samt dem Einschluss einer gewissen gegenseitigen Treuepflicht, die in der Gehorsamspflicht einerseits und der Fürsorgepflicht anderseits ihren Ausdruck fand, wurden dabei noch verstärkt durch die häufige Aufnahme des Dienstboten in die häusliche Gemeinschaft des Dienstherrn⁷.

Dieser soziale Gehalt des alten Arbeitsrechts ging erst gegen Ende des 18. Jahrhunderts verloren, und zwar mit Beginn des Industriezeitalters. In dieser Zeit des Frühliberalismus finden wir eine starke Betonung der Privatautonomie, wonach die Leistungen und Gegenleistungen – beim Dienstvertrag primär also die Lohnhöhe – Gegenstand freier Übereinkunft sein sollten. Das war scheinbar ein Sieg formaler, auf der Entscheidungsfreiheit des Individuums gegründeter Gerechtigkeit, tatsächlich aber, wie bekannt, eine Kapitulation des Staates und Gesetzgebers vor der tiefststehenden Sozialgesinnung, die in der Geschichte des Abendlandes je dagewesen war⁸. Die Lehre von der absoluten Vertragsfreiheit passte nämlich ausgezeichnet in das Konzept der damaligen Unternehmer, da infolge der Arbeitsmarktlage jener Zeit eine freie Willensäußerung der Arbeitnehmer überhaupt nicht möglich war. Der Arbeitssuchende – in der Regel bar aller Existenzmittel – war praktisch gezwungen, dem Arbeitgeber seine einzige «Handelsware», nämlich die Arbeitskraft, zu jedem noch so geringen Preis zum Verkaufe anzubieten. Diese Ungleichheit hinsichtlich der Stärke der Verhandlungsposition erreichte im sog. Manchestertum ihren Höhepunkt. Bedingt durch ein enormes Überangebot an Arbeitskräften war der Arbeitnehmer oft in der unglücklichen Lage, sich sogar unter dem Existenzminimum verkaufen zu müssen. Dieser Umstand wiederum zwang ihn, seine Frau und selbst seine Kinder mitverdienen zu lassen.

Aufgrund dieser für die gesamte Arbeitnehmerschaft typischen Situation war es nicht verwunderlich, wenn von einer eigentlichen Objektsituation der Arbeiter gesprochen wurde. Die menschliche Arbeitskraft wurde als reine Ware eingestuft, die es möglichst gewinnbringend einzusetzen galt⁹. Verantwortungsvolle Fürsorge der Arbeitgeber blieb einigen wenigen Unternehmern – wie beispielsweise Robert Owen – vorbehalten, die dann aber als weltfremde Philantropen bezeichnet wurden.

Der masslose Raubbau an der menschlichen Arbeitskraft führte im 18./19. Jahrhundert zu einer rapiden Gesundheitsverschlechterung der gesamten Arbeiterschaft, ja drohte sogar zu deren eigentlichen physischen Degeneration auszuarten. Dieser Tatsache konnten sich – wenn zunächst auch nur widerwillig – die Gesetzgeber der Industriestaaten auf die Dauer nicht verschliessen.

7 CARLEN ebenda.

8 So EBEL a.a.O. 20 f.

9 Vgl. dazu VITALY GAWRONSKY, Das Mitspracherecht der Arbeitnehmer im Betriebe (Diss. Bern 1933) 5 ff.

So wurden dann in England (1802) und in Preussen (1844) der Kinderarbeit erste Schranken gesetzt, denen kurz darauf weitere Massnahmen und Vorschriften zur Unfallverhütung sowie zum Gesundheitsschutz folgten¹⁰. In der Mitte des 19. Jahrhunderts wurden auch in einzelnen schweizerischen Kantonen Gesetze zum Schutze der Arbeitnehmer erlassen, die zum Teil sogar wesentlich über diejenigen in England und Deutschland hinausgingen¹¹. Die Bundesverfassung von 1874 sah darauf erstmals bundesrechtliche Kompetenzen zum Schutze der Arbeitnehmer vor, deren Ausschöpfung allerdings erst mit dem Erlass des Bundesgesetzes betreffend die Arbeit in den Fabriken vom 18. Juni 1914 erfolgte¹².

Obwohl diese Anfänge staatlicher Sozialpolitik den schlimmsten Auswüchsen der Industriearbeit begegnen konnten, vermochten sie doch nicht, das Arbeitsverhältnis in seinem Wesen grundlegend zu verändern. Der Arbeitnehmer war weiterhin gezwungen, jedes noch so ungünstige Angebot zu akzeptieren. Damit wurde aber der Arbeitsvertrag zu einem eigentlichen *Knebelungsvertrag*, dessen Wirkung noch dadurch verstärkt wurde, dass sich der einzelne Arbeitnehmer mit seiner Unterordnung unter die vom Fabrikherrn – einem absoluten Monarchen gleich – erlassene Fabrikordnung einem bis ins Privatleben hineinreichenden Direktionsrecht zu beugen hatte. Ein eigentlicher Wandel in der Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses konnte demzufolge erst eintreten, als die Arbeitnehmer sich aus ihrer Abhängigkeit von staatlichem und privatem Wohlwollen befreiten. Durch den Zusammenschluss in Gewerkschaften gelang es ihnen, zu einem politischen und wirtschaftlichen Machtfaktor aufzusteigen und damit eine feste und geachtete Position in Staat und Gesellschaft einzunehmen.

B. Das Arbeitsverhältnis heute

1. Wandel und Ausgestaltung

Heute, über 150 Jahre nach dem Einsetzen des Industriezeitalters, können wir einen wesentlichen Wandel in der sozialen Einstellung der Unternehmer und damit auch eine Veränderung in den sozialen Verhältnissen der Arbeitnehmer feststellen. Hierzu bedurfte es allerdings einer langwierigen und mühseligen Kleinarbeit, aber auch bitterer Erfahrungen ganzer Generationen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Oft festgefahrene Kampfpositionen auf

10 Die eigentliche Durchsetzung dieser Schutzmassnahmen konnte jedoch erst später durch den Einsatz von sog. Fabrikinspektoren gewährleistet werden.

11 Vgl. dazu ausführlich PAUL WEIDMANN, Die soziale Entwicklung des zürcherischen Arbeitsrechts von 1815 – 1870 (Diss. Zürich 1971).

12 CARLEN a.a.O. 260.

Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite liessen sich jeweils nur schwer auflockern¹³.

Jedoch nicht allein Gewerkschaften und Arbeitgeber waren die ausschlaggebenden Faktoren für diese veränderte soziale Lage. Auch der Staat suchte mit den Mitteln der Sozial- und Steuerpolitik, eine gerechtere Verteilung des Einkommens zu erreichen. Ferner kamen auch der katholischen Soziallehre, insbesondere den Sozialenzykliken der Päpste LEO XIII., PIUS XI. und JOHANNES XXIII., nicht unerhebliche Verdienste für den heutigen Stand sozialen Fortschrittes zu¹⁴.

In den Industriebetrieben selbst hat sich ebenfalls manches gewandelt. An die Stelle des «Fabrikanten» als Kapitalgeber und Unternehmensleiter in Personalunion traten immer mehr sog. Manager, die selber Arbeitnehmer waren und denen die Leitung eines oft von anonymen Aktionären finanzierten Unternehmens übertragen war¹⁵. Die zunehmend komplizierter werdende Willensbildung in der Unternehmung führte ferner zu einem Wechsel im Führungsverhalten. Das Befehl/Gehorsam-Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und übrigen Arbeitnehmern wurde durch ein Partnerschaftsverhältnis abgelöst, indem eine oft weitgehende Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf untere Stufen erfolgt. Typisch für diese neue Entwicklung waren denn auch die Änderungen in den Bezeichnungen der am Arbeitsverhältnis Beteiligten. Die Ausdrücke «Dienstherr» und «Dienstpflichtiger» wurden ersetzt durch «Arbeitgeber» und «Arbeitnehmer», und innerbetrieblich spricht man jetzt von «Mitarbeitern» statt von «Arbeitern» oder «Angestellten».

Es wäre nun allerdings falsch anzunehmen, rein altruistische Überlegungen hätten die Arbeitgeberschaft bewogen, ihre Arbeitnehmer stärker als früher an der unternehmerischen Willensbildung und immer häufiger auch am Unternehmenserfolg partizipieren zu lassen. Vielmehr ist dafür im wesentlichen der ungeheure wirtschaftliche Aufschwung verantwortlich, der in allen Industrienationen nach Ende des Zweiten Weltkrieges einsetzte. Jener hatte zur Folge, dass wegen des Mangels an Arbeitskräften, der in beinahe allen Bereichen herrschte, die Arbeitgeber sich gegenseitig in ihrem Angebot an attraktiven Arbeitsbedingungen und Fürsorgeleistungen laufend überbieten mussten, um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Dieser Umstand, aber nicht zuletzt auch der in der Schweiz seit Jahrzehnten anhaltende Arbeitsfriede, der den Arbeitnehmern und ihren Organisationen ein im Vergleich zu anderen

13 JOSEPH SCHWARZFISCHER, Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik, in: Betriebliche Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik (Heft 7/1962) 49 f.

14 Vgl. LEO XIII., *Rerum Novarum*, 1891; PIUS XI., *Quadragesimo Anno*, 1931; JOHANNES XXIII., *Mater et Magistra* 1961, in: *Texte zur katholischen Soziallehre* (Kevelaer 1976).

15 FRANK VISCHER, Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen, in: *Wirtschaft und Recht* 19 (1967) 42 f.

Staaten beispielloses Zeugnis für Vernunft und Einsicht in das Mögliche ausstellt, bewirkte nun, dass heute das Arbeitsverhältnis in bezug auf Leistung und Gegenleistung ein weitgehend ausgewogenes Vertragsverhältnis darstellt.

Gut ausgebaute staatliche und betriebliche Sozialversicherungen sowie eine moderne arbeitsrechtliche Gesetzgebung sind wesentliche Ursachen dafür, dass die frühere Daseinsunsicherheit einer weitgehenden Existenzsicherheit gewichen ist.

2. *Die Treue- und Fürsorgepflicht als Charakteristikum*

Noch in den letzten fünfzig Jahren waren starke Veränderungen in der Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses feststellbar. Bei der Revision des Dienstvertragstitels im Rahmen der Gesamtrevision des Obligationenrechtes von 1911 stand noch weitgehend der Schutz des Arbeitnehmers vor ökonomischen Notlagen infolge einseitiger Ausnützung der Vertragsfreiheit durch den Arbeitgeber im Vordergrund. Die neueste Revision des Zehnten Titels und des Zehnten Titels^{bis} setzte nun eindeutig andere Akzente. Rationalisierung und Mechanisierung haben heute in allen Bereichen unternehmerischen Tuns Einzug gehalten und Arbeitsorganisation wie Arbeitsweise wesentlich verändert. Diese Wandlung schuf gegenüber der früheren (rein wirtschaftlichen) eine neue Art Abhängigkeit des Arbeitnehmers von seinem Arbeitgeber. Infolge der organisatorischen und technischen Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens muss sich heute der Arbeitnehmer immer umfassender detaillierten Anordnungen und Weisungen des Arbeitgebers unterziehen¹⁶. Andererseits ist der Arbeitgeber, bedingt durch die immer komplizierter werdenden betrieblichen Zusammenhänge und die zunehmende Spezialisierung gezwungen, Entscheidungen vermehrt auf untere hierarchische Stufen zu delegieren. Solche Umstände lassen nun zwangsläufig ein engeres Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entstehen und müssen dazu führen, das Arbeitsverhältnis vermehrt als *Partnerschaftsverhältnis* auszugestalten.

Damit wird aber deutlich, dass sich das heutige Arbeitsverhältnis «nicht im Austausch vermögenswerter Leistungen erschöpft, sondern persönliche Beziehungen zwischen den Vertragsparteien begründet»¹⁷ und somit die Züge eines *Gemeinschaftsverhältnisses* annimmt¹⁸. Das Arbeitsvertragsrecht trägt diesen gewandelten Beziehungen Rechnung, indem es in gesteigertem Um-

16 BBl 1967, II, 40, 274 f.

17 BBl a.a.O. 300.

18 THEO GUHL, Das schweizerische Obligationenrecht mit Einschluss des Handels- und Wertpapierrechts (Zürich 1972), 381; WALTHER HUG, La nouvelle législation sur le contrat de travail, in: 11^e journée juridique (Genève 1972), 97 und 100.

fange dem Arbeitnehmer eine *Treuepflicht* (Art. 321a OR) und dem Arbeitgeber eine *Fürsorgepflicht* (Art. 328 OR) auferlegt.

Der Inhalt der Treuepflicht ist im Gegensatz zur Fürsorgepflicht für die vorliegende Arbeit nicht von Belang, weshalb auch nicht näher darauf einzutreten ist.

In bezug auf die Fürsorgepflichten des Arbeitgebers war man sich in Lehre und Rechtsprechung schon in den Zeiten des «Dienstvertragsrechtes» darüber einig, dass die in den Artikeln 339 und 344 Abs.2 OR umschriebenen besonderen Schutz- und Fürsorgepflichten nicht abschliessend sein können. Im «Arbeitsvertragsrecht» fand diese Erkenntnis dann ihre Berücksichtigung, indem in Art.328 OR dem Arbeitgeber die Pflicht zum *Schutze der Persönlichkeit* überbunden wurde. In der Botschaft des Bundesrates zur Revision des Zehnten Titels und des Zehnten Titels^{bis} des Obligationenrechtes¹⁹ wird dies damit begründet, «dass der Arbeitgeber alle persönlichen Güter des Arbeitnehmers, die mit dessen geistig-leiblicher und sozialer Individualität untrennbar verknüpft sind, zu wahren und sich jedes, durch den Arbeitsvertrag nicht gerechtfertigten Eingriffs in diese Güter zu enthalten hat. Gleichzeitig aber hat er diese Güter im Arbeitsverhältnis gegenüber Eingriffen von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Familienangehörigen oder Dritten zu schützen. Absatz 1 erweitert damit nicht etwa den Persönlichkeitsschutz des Arbeitnehmers über Artikel 27 und 28 des Zivilgesetzbuches hinaus, aber er konkretisiert diesen Schutz, ähnlich wie andere Sondernormen (...). Die Vorschrift enthält sich auch jeder Aufzählung der geschützten Güter, weil es sich um die ganze menschliche Persönlichkeit des Arbeitnehmers handelt».

Nebst dieser allgemeinen Fürsorgepflicht enthält das Arbeitsvertragsrecht im folgenden noch eine ganze Reihe besonderer Schutzpflichten. Darüber hinaus werden in den meisten Unternehmen zahlreiche weitere Fürsorgeleistungen erbracht, die auf die unternehmenseigenen Sozialkonzepte und -politiken zurückzuführen sind. Grundlage für diese Sozialkonzepte und -politiken bildet das «soziale Verantwortungsbewusstsein» des Unternehmens. Ob dieses Verantwortungsgefühl einem echten Anliegen entspricht oder ob es sich dabei lediglich um ein Mittel zur Erlangung einer bevorzugten Stellung auf dem bis vor kurzem ausgetrockneten Arbeitsmarkt handelt, zeigt sich jeweils in Zeiten wirtschaftlicher Rezession.

19

BBl a.a.O. 344.

A. Die soziale Funktion des Unternehmens

Unbestritten und deshalb keiner weiteren Erörterung bedürftig ist es, dass die Hauptfunktion eines Unternehmens in der Hervorbringung von materiellen oder auch immateriellen Gütern liegt²⁰, wobei diese Güter im Umfang und Qualität so bereitzustellen sind, dass deren Verteilung den Weiterbestand des Unternehmens sichert.

Spätestens mit der Anerkennung der «sozialen Marktwirtschaft», die versucht, der Idee einer «pluralistischen Gesellschaft» gerecht zu werden, und damit einen ständigen Ausgleich zwischen den verschiedenen Interessengruppen anstrebt²¹, wurde allgemein anerkannt, dass sich der Zweck eines Unternehmens – im Gegensatz zur Auffassung des Kapitalismus – nicht in der Gewinnmaximierung erschöpfen darf, sondern dass das Unternehmen auch eine soziale Funktion zu erfüllen hat. Damit soll der grundsätzlichen Auffassung Ausdruck verliehen werden, «dass Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung unaufhörlich ineinandergreifen und beim Wirtschaften ausserwirtschaftliche Werte tangiert und deshalb berücksichtigt werden müssen»²². Die Bejahung des wirtschaftlichen Zweckes einerseits und des sozialen Zweckes andererseits schafft nun ein Spannungsverhältnis, in welchem ein optimaler Ausgleich zwischen den beiden Maximen der Gewinnerzielung und der Förderung des Menschen gefunden werden muss²³. Tragender Gedanke der sozialen Funktion eines Unternehmens muss dabei sein, dass sich die Arbeitserbringung und das Menschsein nicht trennen lassen, da der arbeitende Mensch den grössten Teil seines bewussten Lebens doch in der Regel am Arbeitsplatz verbringt und dort wiederum in eine menschliche Gemeinschaft eingebettet ist. Diese Tatsache bewirkt nun, dass das Arbeitsverhältnis nicht – wie vorstehend bereits ausgeführt – als blosses Leistungsaustauschverhältnis (hie Arbeit, hie Lohn) betrachtet werden kann. Der Arbeitnehmer empfindet nämlich das Sozialgebilde «Unternehmen» nicht als reinen Zweckraum, vielmehr stellt es für ihn immer gleichzeitig auch Lebensraum dar. Dieser Lebensraum trägt wesentlich dazu bei, dem Arbeitnehmer zu helfen, zusammen mit andern Lebensbereichen wie Familie, Freundeskreis, Kulturleben usw. seine Lebenserwartungen zu erfüllen²⁴. Die-

20 Vgl. HANS ULRICH, Die Unternehmung als produktives soziales System (2.A. Bern/Stuttgart 1970) 166.

21 ULRICH a.a.O. 170.

22 ULRICH a.a.O. 171.

23 Vgl. dazu JOSEF ENGEL, Das Unternehmen zwischen sittlicher Verantwortung und wirtschaftlicher Notwendigkeit (Freiburg 1956).

24 ULRICH PLEISS, Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung (Berlin 1960) 86 f.

sem Umstand wird gerade in der heutigen Zeit, wo Begriffe wie «Motivation» und «Selbstverwirklichung des einzelnen» zum allgemein gebrauchten Wortschatz gehören, der moderne Arbeitgeber die nötige Beachtung schenken müssen. Nach ORTEGA Y GASSET besitzt der Mensch keine andere Wirklichkeit als sein Leben, weshalb dieses Leben so inhaltsreich, so glücklich und würdig wie nur irgend möglich gestaltet werden muss²⁵.

Die soziale Funktion des Unternehmens besteht nun aber nicht etwa in der Verwirklichung von karitativen, philanthropischen, humanitären oder patriarchalischen Ideen. Es geht vielmehr darum, im Unternehmen selbst, aber auch in seinen Beziehungen nach aussen, die bestmöglichen Voraussetzungen zu schaffen, damit die in seinem Einflussbereich tätigen Menschen sich frei entwickeln und ihre Persönlichkeit verantwortlich entfalten können. Vornehmste Aufgabe jeder menschlichen Gemeinschaft – dazu gehört auch die Unternehmung – ist es deshalb, die Eigenständigkeit des einzelnen zu fördern. Insbesondere für das Unternehmen gilt die Kant'sche Forderung, die Menschheit sowohl in der eigenen Person, als auch in der Person eines jeden andern, immer als Zweck, niemals jedoch nur als Mittel zu gebrauchen²⁶.

B. Die unternehmerische Sozialpolitik

1. Allgemeines

Wie im vorhergehenden Abschnitt ausgeführt, ist die unternehmerische Zweckbestimmung zweigeteilt, und zwar in eine wirtschaftliche und in eine soziale. Die oft entgegengesetzten Zielvorstellungen der unternehmensinternen Repräsentanten dieser Funktionen bedingen eine eindeutige Festlegung der Vorstellungen, Absichten und Grenzziehungen hinsichtlich aller unternehmerischen Aktivitäten. Als Mittel hierzu dient die sog. Unternehmenspolitik, die definiert werden kann als «ein widerspruchsfreies System von inhaltlich gehaltvollen Sätzen, durch welche das zukünftige Verhalten der Unternehmung allgemein charakterisiert wird. In der Praxis haben solche Aussagen normativen Charakter, d.h. sie sollen zukünftiges Verhalten von Unternehmensorganen bestimmen; sie sind deshalb das Ergebnis von Entscheidungen der Willensbildungszentren der Unternehmung und haben gegenüber anderen Organen die Funktion von Anordnungen und Weisungen»²⁷.

25 Zitiert nach A. JUNGBLUTH, Möglichkeiten und Grenzen der innerbetrieblichen Sozialpolitik, Wege zum sozialen Frieden (Stuttgart und Düsseldorf 1954) 274.

26 IMMANUEL KANT, Kritik der praktischen Vernunft, hrsg. von Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1974, 66.

27 ULRICH a.a.O. 327.

Ein Teilbereich dieser Unternehmenspolitik wird nun abgedeckt durch die unternehmerische Sozialpolitik, die ihrerseits wieder zu definieren ist als «der Inbegriff jenes Systems von Bestrebungen, Massnahmen und Institutionen, das im Betrieb im Hinblick auf dessen Mitarbeiter verwirklicht wird zum Zwecke des Ausgleichs sozialer Spannungen»²⁸.

Wie die übrige, vorwiegend wirtschaftlichkeitsorientierte Unternehmenspolitik, die sich, grob gesagt, aus der Beschaffungs-, Absatz- und Finanzpolitik zusammensetzt, beschränkt sich auch die unternehmerische Sozialpolitik nicht etwa nur auf die Ordnung der unternehmens-internen Belange, sondern sie sucht insbesondere dort unternehmensextern wirksam zu werden, wo die berechtigten sozialen Interessen der Arbeitnehmer durch diese selbst, deren Organisation oder das Gemeinwesen nicht oder nur unvollständig wahrgenommen werden.

Es ist jedoch eindeutig festzuhalten, dass es nicht das Ziel unternehmerischer Sozialpolitik sein darf, den vorstehend erwähnten Institutionen eindeutig zugewiesene Aufgaben abzunehmen oder, wie dies in Zeiten eines ausgetrockneten Arbeitsmarktes oft geschah, diesen sogar den Rang abzulaufen²⁹. Eine weitere Grenze liegt ferner für die unternehmerische Sozialpolitik dort, wo die Eigenverantwortung des Arbeitnehmers für seine Existenzsicherung beginnt. Gerade in dieser Beziehung wurde und wird häufig übertrieben, indem die sozialpolitischen Massnahmen und Leistungen durch ihren Umfang den Arbeitnehmer von jeder Selbstverantwortung befreien und ihn durch «goldene Fesseln» in völlige Abhängigkeit zum Unternehmen bringen. Es bedarf einer besonderen Feinfühligkeit, aber auch Aufgeschlossenheit einerseits und verantwortungsbewusster Selbstbeschränkung andererseits, die unternehmerische Sozialpolitik so zu gestalten, dass ihre Massnahmen «in der richtigen Weise, im richtigen Ausmass, im richtigen Augenblick und in der richtigen Reihenfolge»³⁰ zum Tragen kommen. Diese Ausgewogenheit gilt im weiteren auch inbezug auf die *individuelle* Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten der Unternehmung selbst sowie an diejenigen des einzelnen Arbeitnehmers.

2. *Die Sozialleistungen als Teil der unternehmerischen Sozialpolitik*

a) *Allgemeines und Definition*

Grundsätzlich befasst sich die unternehmerische Sozialpolitik mit dem *Menschen* im Unternehmen. Dies geschieht natürlich nicht aus uneigennützigem

28 ARTHUR BERNET. Die betriebliche Sozialpolitik im Rahmen der Unternehmenspolitik (Diss. Bern 1960) 9.

29 Dies wurde z. T. gerade gegenüber den Gewerkschaften versucht, mit dem Ziel, den Organisationsgrad zu senken. Vgl. dazu auch hinten 36 ff. (Subsidiaritätsprinzip).

30 SCHWARZFISCHER a.a.O. 51.

Gründen, sondern vorwiegend deshalb, weil mit einer Hebung der Zufriedenheit des Arbeitnehmers die Leistungsbereitschaft und damit die Leistung selbst gesteigert werden kann. Andererseits gelangen gerade in der heutigen Zeit, wo sich, bedingt durch ein unkontrolliertes Wirtschaftswachstum und durch die damit verbundene Machtkonzentration in den Händen von Gross- und Grösstunternehmen, eine zunehmende Unternehmensfeindlichkeit breitmacht, eine immer grössere Zahl Unternehmen zur Einsicht, dass sich ihr sozialpolitisches Betätigungsfeld nicht mehr allein auf ihre Arbeitnehmer und deren Angehörige beschränken darf. Aktive Aufbau- und Mitarbeit an überbetrieblichen Wohlfahrtsmassnahmen und -einrichtungen nehmen deshalb einen zunehmenden Stellenwert in der unternehmerischen Sozialpolitik ein. Dazu gehört auch ein vermehrtes Engagement der Geschäftsleitungen und der übrigen Arbeitnehmer inbezug auf die aktive Teilnahme am politischen Willensbildungsprozess.

Die Möglichkeiten und Mittel der unternehmerischen Sozialpolitik sind demzufolge äusserst vielgestaltig; eines der unbestritten wichtigsten Elemente bildet dabei jedoch die Erbringung von sog. Sozialleistungen.

Unter Sozialleistungen verstehen wir jeglichen von der Unternehmung geleisteten «sozialen Aufwand», der in Form von *Barleistungen*, *Dienstleistungen* sowie von *Nutzungen* oder *Sachleistungen* aus dem Unternehmensertrag an aktive oder ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Angehörige zur Verteilung gelangt³¹. Im Unterschied zu den «Human Relations»-Massnahmen, welche ja ebenfalls ein Mittel der unternehmerischen Sozialpolitik darstellen, handelt es sich bei den Sozialleistungen um «materielle und immaterielle wirtschaftliche Güter»³², deren Empfänger die aktiven oder ehemaligen Arbeitnehmer und deren Angehörige sind. Sozialleistungen sind somit ein materieller Niederschlag der sozialen Funktion, welche das Unternehmen als menschliche Gemeinschaft in unserer industriellen Gesellschaft übernommen hat.

b) *Gesetzliche, vertragliche und freiwillige Sozialleistungen*

Die Sozialleistungen lassen sich in drei Gruppen aufteilen, und zwar in

- gesetzliche Sozialleistungen,
- vertragliche Sozialleistungen und
- freiwillige Sozialleistungen.

Als *gesetzliche Sozialleistungen* bezeichnen wir diejenigen, welche der Arbeitgeber aufgrund einer gesetzlichen Verpflichtung zu erbringen hat und ge-

31 So PLEISS a.a.O. 162.

32 PLEISS a.a.O. 162.

meinhin auch *Lohnnebenkosten* genannt werden. Solche gesetzliche Sozialleistungen sind vom Arbeitgeber entweder voll zu seinen Lasten³³ oder als *Ergänzung* zu Arbeitnehmerbeiträgen³⁴ an staatliche, betriebliche oder überbetriebliche³⁵ Sozialeinrichtungen zu leisten. Die gesetzlichen Sozialleistungen sind in der Regel entweder in Form von festen Beiträgen³³ oder in Lohnprozenten³⁴ zu erbringen. Zu den gesetzlichen Sozialleistungen zählen im weiteren aber auch die dem Arbeitnehmer aufgrund von absolut oder relativ zwingenden Vorschriften des Arbeitsvertragsrechtes ohne Gehaltskürzung zustehenden Abwesenheiten bei Ferien (Art.329a ff. OR) oder Krankheit, Unfall, Erfüllung gesetzlicher Pflichten und Ausübung eines öffentlichen Amtes sowie bei Schwangerschaft und Niederkunft (Art.324a f. OR).

Sozialleistungen, die im Rahmen eines *Normalarbeitsvertrages* (NAV) erbracht werden, sind ebenfalls gesetzlicher Natur. Dies deshalb, weil der NAV weder formell noch materiell einen Vertrag, sondern eine *Rechtsverordnung* darstellt, die aufgrund von Art.359a OR vom Bundesrat oder der zuständigen kantonalen Behörde erlassen wird und dispositives Recht für bestimmte Arten von Arbeitsverhältnissen schafft³⁶. Vielfach beschränken sich die NAVe in Fragen der Sozialleistungen auf reine «Empfehlungen», so z.B. inbezug auf den Abschluss von Unfallversicherungen³⁷.

Die *vertraglichen Sozialleistungen* sind zwischen den gesetzlichen und den freiwilligen Sozialleistungen zu lokalisieren. Die vertragliche Zusicherung einer Sozialleistung begründet nämlich auf der einen Seite einen Rechtsanspruch des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber, den dieser nicht mehr einseitig widerrufen kann. Auf der andern Seite jedoch bleibt es dem Arbeitgeber anheimgestellt, ob überhaupt und in welchem Umfang er eine vertragliche Zusicherung zur Erbringung von nicht gesetzlich zwingenden Sozialleistungen machen will.

Bei den vertraglichen Sozialleistungen ist zu unterscheiden zwischen solchen, die aufgrund von *Einzel-* oder *Gesamtarbeitsverträgen* erbracht werden.

Obwohl das Arbeitsvertragsrecht in genügendem Umfange gesetzliche Sozialleistungen gewährt, gehen die meisten *Einzelarbeitsverträge* und praktisch alle *Gesamtarbeitsverträge* (GAV) zum Teil wesentlich darüber hinaus. Wenn auch diese vertraglichen Sozialleistungen in ihrem Ursprung den Charakter der Freiwilligkeit aufweisen, so sind sie doch insofern für den Arbeitgeber

33 Z.B. Kinderzulagen.

34 Z.B. AHV/IV-Beiträge.

35 Z.B. Stiftungen usw. im Sinne von Art.331 ff. OR.

36 GUHL a.a.O. 386; MANFRED REHBINDER, Schweizerisches Arbeitsrecht (4.A. Bern 1977) 27.

37 EDWIN SCHWEINGRUBER, Kommentar zum Arbeitsvertrag des Schweizerischen Obligationenrechts (2.A. Bern 1974) Art.360 N 1.

ber zwingend, als sie zumeist aufgrund der Branchen- oder Regionenusanz bzw. durch gewerkschaftlichen Druck zu festen Bestandteilen der Arbeitsverträge wurden. So sind beispielsweise zahlreiche Fälle bezahlter Freizeit wie Hochzeit, Todesfall in der Familie, Umzug usw. in den letzten Jahren umfangmässig stark vereinheitlicht worden, und zwar auch bei Unternehmen, die keine GAV-Partner sind. Bei den gesamtarbeitsvertraglich zugesicherten Sozialleistungen besteht dann eine Besonderheit, wenn der ihnen zugrundeliegende GAV durch die zuständige Behörde für allgemeinverbindlich erklärt wurde³⁸. In diesem Falle kommt nämlich den vertraglichen Sozialleistungen der Charakter von gesetzlichen Sozialleistungen zu.

38 Gemäss BG über die Allgemeinverbindlicherklärung von Gesamtarbeitsverträgen vom 28. September 1956.

1. Kapitel: Begriff, Zweck und Arten der freiwilligen Sozialleistungen

§ 3 Begriff und Abgrenzung

A. Definition

Im Gegensatz zu den gesetzlichen Sozialleistungen dürfte es wesentlich schwieriger sein, den Begriff «freiwillige Sozialleistungen» zu definieren. Der Ausdruck «freiwillige Sozialleistungen» ist nämlich als Sammel- oder Gattungsbegriff zu verstehen und sein Ursprung in der Praxis zu suchen³⁹. Eine frühe Definition finden wir bei ERDBERG⁴⁰; nach ihm sind freiwillige Sozialleistungen – er nennt sie noch «Wohlfahrtseinrichtungen» – «Einrichtungen, welche beruhen auf freiwilliger Tätigkeit der Gesellschaft und welche geschaffen werden zur Linderung oder Beseitigung solcher aus der wirtschaftlichen Entwicklung notwendig hervorgehenden Schäden, die auf dem Wege rechtlicher Zwangsnormen noch nicht oder überhaupt nicht gemildert oder beseitigt werden können». In der neueren Literatur findet die Abgrenzung der freiwilligen Sozialleistungen vor allem gegenüber den gesetzlichen einerseits und den tarifvertraglich vereinbarten Sozialleistungen andererseits statt. Nach FISCHER⁴¹ ist alles unter freiwillige Sozialleistungen zu subsumieren, «was ein Unternehmen über Tarif und Gesetz hinaus freiwillig und zusätzlich zu richtigen Löhnen und Gehältern seinen Arbeitnehmern an Geld und Sachwerten oder in Form von Dienstleistungen gewährt».

Eine besondere Schlüsselstellung bei der Suche nach einer allen Gegebenheiten gerecht werdenden Begriffsumschreibung kommt offensichtlich dem Ausdruck «freiwillig» zu. Hierzu sind im Schrifttum zahlreiche und oft zu gegensätzlichen Ergebnissen gelangende Untersuchungen zu finden. So bezeichnet beispielsweise SELLIEN⁴² alle diejenigen Leistungen als *Lohnbestandteil*, zu denen «sich der Unternehmer von vorneherein durch Tarifvertrag oder Betriebsordnung oder durch Vertrag fest verpflichtet»; somit wird nur das, was darüber hinaus *ohne Rechtsanspruch* geleistet wird, als freiwillige Sozialleistung bezeichnet. PLEISS⁴³ hingegen ist der Auffassung, auch durch Betriebsvereinba-

39 GÜNTER MERLE, Der freiwillige soziale Aufwand in der Industrie und seine betriebswirtschaftliche Behandlung (Berlin 1963) 19.

40 ROBERT VON ERDBERG, Wesen und Bedeutung der Wohlfahrtseinrichtungen und die Centralstelle der Arbeiter-Wohlfahrtseinrichtungen in Berlin, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik (1902) 745.

41 OTTO FISCHER, Die betrieblichen Sozialleistungen (Berlin 1955) 17.

42 SELLIEN, Ausweis der freiwilligen sozialen Leistungen, in: Der praktische Betriebswirt (Berlin 1938) 506.

43 PLEISS a.a.O. 169.

rung oder Einzelvertrag gewährte Sozialleistungen seien als freiwillig anzusehen. Er begründet dies damit, dass die *freiwillige* Abgabe der den Vertrag begründenden Willenserklärung eine wesentliche Voraussetzung zum gültigen Vertragschluss darstelle. Zwar habe der Begünstigte einen Rechtsanspruch auf diese Sozialleistungen, jedoch handle «es sich hier um einen durch den Arbeitgeber freiwillig konstituierten Rechtsanspruch, der sich eindeutig von dem durch Gesetz oder Tarifvertrag auferlegten» abhebe. GAUGLER⁴⁴ seinerseits hebt hervor, dass der Ausdruck «freiwillig» häufig zu falschen Interpretationen Anlass gebe. Mit «Freiwilligkeit» in der Gewährung von Sozialleistungen dürfe «nicht die Vorstellung verbunden werden, dass solche Sozialmassnahmen beliebig reduziert, geändert oder abgebaut werden können», da die Arbeitsgerichte immer mehr dazu neigen, «dem Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch in Folge nachhaltiger Gewährung durch den Arbeitgeber einzuräumen». Auch HABERKORN⁴⁵ betont, dass die Tatsache einer einzelarbeitsvertraglichen oder betriebsvereinbarlichen Regelung freiwilliger Sozialleistungen diesen den Charakter der Freiwilligkeit nicht nehme. Wesentlich für den Rechtscharakter dieser Leistungen sei, «dass der Aufwand hierfür vom Unternehmen zunächst auf freiwilliger Basis erbracht worden ist und dass der Unternehmer aus eigenem Willen eine vertragliche Bindung eingeht, aufgrund derer er zur Erbringung der Leistung verpflichtet wird. Ein sozialer Aufwand dieser Art ist und bleibt also ein echter freiwilliger sozialer Aufwand und dieser Begriff wird durch die vertraglich entstandene Verpflichtung des Arbeitgebers in seiner formalrechtlichen Bedeutung nicht berührt». Dieser Meinung kann sich der Verfasser anschliessen. Es gilt nämlich bei der Beurteilung dieser Frage auch zu bedenken, dass es, nebst der vertraglich eingegangenen Leistungsverpflichtung, noch weitere Zwänge geben kann, die ein Unternehmen bewegen, «freiwillig» gewisse Sozialleistungen zu gewähren. So kann z. B. die Sozialpolitik eines Konkurrenzunternehmens, die branchen- oder regionenmässige Usanz oder die Arbeitsmarktsituation der Anstoss dazu sein. Solche Beweggründe sind nun aber bekanntlich für eine Leistungserbringung mindestens so zwingend, wenn nicht noch mehr, wie eine freiwillig vertraglich eingegangene Verpflichtung. Sicher erscheint auf jeden Fall, dass eine freiwillig übernommene Verpflichtung zur Erbringung von Sozialleistungen eher ein Ausdruck von sozialem Verantwortungsbewusstsein ist⁴⁶, als wenn sie unter den oben umschriebenen Sachzwängen erfolgt.

Der Umstand nun, dass die überwiegende Mehrzahl der «freiwilligen» Sozialleistungen aufgrund eines Vertrages, einer betrieblichen Übung oder aus

44 EDUARD GAUGLER, Betriebswirtschaftlich-soziologische Grundprobleme bei der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen, in: Betriebliche Sozialleistungen (Wien/Stuttgart 1974) 6 f.

45 KURT HABERKORN, Zeitgemässe betriebliche Sozialleistungen (München 1973) 37.

46 EUGEN LAUN, Die zusätzlichen (freiwilligen) Sozialaufwendungen unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Aktiengesellschaften (Diss. Mannheim 1948) 12.

andern durch äusseren Zwang bestimmten Gründen erbracht wird und nur ganz wenige aus originär freiwilligen Motiven – d.h. aus einer echten, individuellen sozialen Verantwortung heraus –, liesse eigentlich eine Umbenennung als angebracht erscheinen. Verschiedenerseits wurde auch vorgeschlagen, den Ausdruck «freiwillige Sozialleistungen» durch «zusätzliche Sozialleistungen» zu ersetzen. Nach Ansicht der Befürworter kommt durch diese Umbenennung «der Anteil von Zweckmässigkeit, der in ihnen (den Sozialleistungen, d. Verf.) enthalten ist, besser zum Ausdruck»⁴⁷. Dieser neue Begriff vermochte sich allerdings nicht durchzusetzen; m.E. zu Recht, würde doch das Wort «zusätzlich» nur wieder neue Definitionsschwierigkeiten schaffen. Im übrigen erscheint es verfehlt, dem Ausdruck «freiwillig» eine übergrosse Bedeutung zuzuschreiben und deshalb aus rein formalen Überlegungen heraus nach treffenderen Bezeichnungen suchen zu wollen. Auf der andern Seite sollten sich aber auch die Arbeitgeber davor hüten, die Freiwilligkeit der erbrachten Leistungen allzusehr hervorzuheben, da bei den Arbeitnehmern dadurch leicht der Eindruck entstehen könnte, freiwilligen Sozialleistungen hafte «das Omen der Armengeössigkeit und der Bedürftigkeit und damit der Geruch der Proletarität an»⁴⁸.

Wenn so in den Gattungsbegriff freiwillige Sozialleistungen nicht mehr hineingelegt wird, als es aufgrund jahrelanger Praxis üblich ist, darf und soll er ohne weiteres belassen werden.

Um nun eine zeit- und bedeutungsgemässe Definition der freiwilligen Sozialleistungen zu finden, bedarf es einer Unterscheidung zwischen freiwilligen Sozialleistungen im *weiteren* Sinne und solchen im *engeren* Sinne.

Den freiwilligen Sozialleistungen sowohl im weiteren wie auch im engeren Sinne ist gemeinsam, dass es sich weder um produktionsnotwendige noch um wirtschaftlichkeitsbedingte Güter handelt, die von einem Unternehmen ohne zwingende gesetzliche Vorschrift zur Befriedigung von sozialen Bedürfnissen der aktiven und ehemaligen Mitarbeiter sowie den Angehörigen erbracht werden.

Die freiwilligen Sozialleistungen im *weitem* Sinne haben dabei ihre Grundlage in einem Einzel-, bzw. Gesamtarbeitsvertrag oder einer Widmung, können aber auch auf reinem Gewohnheitsrecht basieren. Der Destinatär hat somit einen Rechtsanspruch auf die Ausrichtung dieser freiwilligen Sozialleistungen (relative Freiwilligkeit).

Bei den freiwilligen Sozialleistungen im *engern* Sinne erfolgt die Ausrichtung ohne jede Verpflichtung seitens des Unternehmens, und zwar sowohl hinsichtlich des Personenkreises, d.h. des Anspruchs auf Gleichbehandlung, als

47 AUGUST RATHMANN, Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen (Bonn/Berlin/München 1952) 40 ff.

48 W. BÜCHL, Die Sozialpolitik der Betriebe im Zeichen von Widerspruch und Bejahung, in: Betriebliche Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik, a.a.O. 15.

auch inbezug auf ein Anrecht des Destinatärs auf Wiederholung der Leistung (absolute Freiwilligkeit).

B. Abgrenzung

Der unternehmerische Aufwand in sozialer Hinsicht ist vielseitig und umfangreich. Es ist deshalb mit einigen Schwierigkeiten verbunden, die verschiedenen Leistungen gegeneinander, insbesondere aber gegenüber den freiwilligen Sozialleistungen abzugrenzen. Die Grenzen sind oft fließend und die Erbringung eines bestimmten sozialen Aufwandes entspringt, trotz oft gleicher Benennung, unterschiedlichen Intentionen. Ein gutes Beispiel hierfür sind die sog. *Fringe Benefits*. Dieser aus dem Amerikanischen kommende Ausdruck wird auch bei uns immer häufiger verwendet, wobei er in der Praxis unterschiedlich, einmal mit «Vergünstigungswesen», ein anderes Mal mit «Freiwillige Sozialleistungen» übersetzt wird. *Fringe Benefits* als «Vergünstigungswesen» zu bezeichnen, erscheint dem Verfasser zwar sprachlich unschön, jedoch infolge der breiten Auslegungsmöglichkeiten am sinnvollsten zu sein. In den *Fringe Benefits* sind zwar zweifelsohne auch echte freiwillige Sozialleistungen, z.B. Pensionskassenleistungen, enthalten. In der Hauptsache haben diese Leistungen jedoch den Charakter eines Lohnbestandteils, der einzig mit dem Ziel, vom Arbeitnehmer nicht oder nur reduziert versteuert werden zu müssen, in Form einer Sachleistung oder eines Nutzungsrechtes ausgerichtet wird. Beispiele von *Fringe Benefits* sind etwa die unentgeltliche Zurverfügungstellung eines Hauses oder eines Autos für die oberen Führungskräfte. Dass solche Leistungen besser nicht mit dem Ausdruck «Sozial» in Verbindung gebracht werden, dürfte auf der Hand liegen.

Unter Berücksichtigung dieses Vorbehaltes der fließenden Grenzen soll versucht werden, die freiwilligen Sozialleistungen nach drei Seiten hin abzugrenzen, nämlich gegenüber

- dem Lohn und den Lohnnebenkosten;
- den Massnahmen zur Arbeitsplatz- und innerbetrieblichen Beziehungsgestaltung;
- den unternehmerischen Zuwendungen zugunsten von Einrichtungen des Gemeinwohls.

1. Abgrenzung gegenüber dem Lohn und den Lohnnebenkosten

Die Ausrichtung des Lohnes ist der wohl wichtigste Bestandteil der Vertragserfüllung auf Seiten des Arbeitgebers. Der Lohn ist das Entgelt für die Hauptpflicht des Arbeitnehmers, nämlich die Erbringung einer Arbeitsleistung.

Die Festsetzung des Lohnes erfolgt jeweils unter Berücksichtigung der Anforderungen des Arbeitsplatzes, wie fachliche Voraussetzungen und Verantwortungsbereich usw.; aber auch das Alter, der Familienstand und die Situation auf dem Arbeitsmarkt sind hierfür wesentliche Bestandteile. Wichtig für die Lohnfestsetzung ist das Streben nach inner- und nach Möglichkeit auch überbetrieblicher «Lohngerechtigkeit». Gerecht ist ein Lohn dann, «wenn jegliche Willkür bei der Lohnfindung ausgeschlossen erscheint und wirklich übereinstimmende Leistungen gleich bezahlt werden»⁴⁹. Von Seiten der Unternehmungen wird versucht, diesem Gedanken Rechnung zu tragen, indem sie bei der Lohnfestsetzung z.T. ausgeklügelte Lohnsysteme, z.B. durch Arbeitsplatz- und Leistungsbewertung, zur Anwendung bringen.

Die soziale Komponente des Lohnes ist unbestritten. Dient er doch im wesentlichen zur Bestreitung des Lebensunterhaltes. Einer der verschiedenen Lohnbestandteile ist dann auch der sog. Soziallohn; er hat die Deckung des Existenzminimums zum Ziele und berücksichtigt dabei insbesondere auch die Familienverhältnisse und das Alter des Mitarbeiters. Ausgesprochen sozialen Charakter haben aber auch die dem Arbeitgeber erwachsenden Lohnnebenkosten, wie z.B. Kinderzulagen oder Arbeitgeberbeiträge zu Sozialversicherungen, d.h. Beiträge zur AHV/IV, Betriebsunfallversicherungen usw.

Diese Lohnnebenkosten stehen in direktem Zusammenhang mit der Lohnzahlung⁵⁰ und somit auch in einem mittelbaren Verhältnis zur Arbeitsleistung. Ihre Grundlage finden die Lohnnebenkosten deshalb in der *Personalpolitik*. Anders die freiwilligen Sozialleistungen; sie sind ein Bestandteil der *Sozialpolitik* eines Unternehmens. Die freiwilligen Sozialleistungen dürfen ihrem Sinn nach keinen Bezug zur Arbeitsleistung haben, sondern müssen sich nach der Gesamtbelegschaft ausrichten und entweder allen Mitarbeitern, ehemaligen Mitarbeitern bzw. deren Angehörigen in gleichem Masse zugute kommen, oder aber den speziellen Bedürftigkeitsgrad des einzelnen berücksichtigen⁵¹.

Wie bereits vorstehend erwähnt, entstehen bei derartigen schematischen Abgrenzungen *Grauzonen*. So sind z.B. Kinderzulagen als zum Lohn gehörig einzustufen. Gilt dies aber auch für den Betrag, der beispielsweise über ein gesetzliches Minimum hinaus freiwillig bezahlt wird? Bei der Zuordnung von Grenzfällen dieser Art muss m.E. davon ausgegangen werden, zu welchem Bereich die Grundleistung gehört. Da die Kinderzulage bis zum vorgeschriebenen kantonalen Minimum eine zwingende gesetzliche Sozialleistung darstellt und

49 EMIL KÜNG, Gesellschaftspolitische Grundlagen und betriebliche Lohnpolitik aus der Sicht des Nationalökonomen, unveröffentlichtes Referat anlässlich des 15. Schweiz. Kurses für Personalfragen, gehalten am 14. I. 1975.

50 In zahlreichen Fällen, v.a. bei Versicherungen, erfolgt die Berechnung der Lohnnebenkosten in Prozenten des Lohnes.

51 MERLE a.a.O. 36 f.

somit unter die Lohnnebenkosten zu subsummieren ist, muss dies vernünftigerweise auch für den darüber hinausgehenden Teil gelten. Dies mag vom formellen Standpunkt aus stossend erscheinen, da eine freiwillig erbrachte Kinderzulage eindeutig auch eine freiwillige Sozialleistung darstellt. Andererseits muss aber vom *Praktischen* her bedacht werden, dass kaum ein Unternehmen bereit sein wird, ein und dieselbe Personalaufwandart nur aus formellen Gründen unter zwei verschiedenen Titeln aufzuführen.

Zu einem andern Schluss kommt man bei der Beantwortung der Frage, wo die betrieblichen Pensionskassen unterzuordnen sind. Gegenwärtig besteht noch keine zwingende gesetzliche Vorschrift, dass der Arbeitgeber seine Arbeitnehmer über die AHV/IV hinaus gegen die Folgen von Alter, Invalidität und Tod zu versichern habe. Demzufolge ist die Einrichtung einer Pensionskasse eine freiwillige soziale Leistung, und zwar trotz der unmittelbaren Abhängigkeit der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge vom Lohn des einzelnen Mitarbeiters.

2. *Abgrenzung gegenüber den Massnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung und zur innerbetrieblichen Beziehungsgestaltung*

Die durchgehende Rationalisierung und Mechanisierung aller Betriebsvorgänge, die zunehmende Betriebsgrösse sowie die Notwendigkeit eines «Scientific-Management» führten in den vergangenen Jahren dazu, dass die Beziehungen zwischen der Unternehmensleitung und den übrigen Mitarbeitern immer unpersönlicher wurden. Auf der anderen Seite wird infolge des heutigen Technisierungsgrades, des höheren Lebensstandards und des besseren Bildungsstandes der Arbeitnehmer gerade der Menschenführung im Betrieb besondere Beachtung geschenkt. Im Bewusstsein um diese Problematik messen deshalb die Unternehmungen der Arbeitsplatz- und innerbetrieblichen Beziehungsgestaltung eine steigende Bedeutung zu.

Bei der Arbeitsplatzgestaltung geht es im wesentlichen darum, den Arbeitnehmer unmittelbar dort, wo er seinen Lebensunterhalt verdient, als Menschen anzusprechen und zu achten, oder, mit andern Worten, ihn in seiner Persönlichkeit und nicht einfach als Produktionsmittel, d.h. als «Mensch-Maschine», zu erfassen. Bekämpfung der Übermüdung und Monotonie, Reduktion der Unfallgefahren und Berufskrankheiten sowie die Hebung des Interesses und damit der Freude an der Arbeit überhaupt sind die hauptsächlichen Massnahmen, um die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zur Entfaltung zu bringen.

Auf einer nächsthöheren Ebene gilt es dann, die Betriebsatmosphäre, d.h. die Beziehungen der Arbeitnehmer untereinander und v.a. auch zwischen dem Untergebenen und dem Vorgesetzten, menschenwürdig zu gestalten. Wege

und Mittel hierzu lassen sich finden, indem der Bedeutung von Personalkommissionen, einer zweckmässigen Informationspolitik sowie dem Erfordernis nach einem möglichst gerechten Qualifikationssystem die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Das Gemeinsame mit den freiwilligen Sozialleistungen liegt bei der Arbeitsplatz- und innerbetrieblichen Beziehungsgestaltung zweifellos darin, dass alle diese Massnahmen dem arbeitenden Menschen dienen und dessen Sicherheits- und Selbstverwirklichungsbedürfnissen gerecht werden wollen⁵².

Die Abgrenzung der freiwilligen Sozialleistungen gegenüber den Massnahmen zur Arbeitsplatz- und innerbetrieblichen Beziehungsgestaltung finden wir hingegen im Umstand, dass die letzteren praktisch vollumfänglich betriebswirtschaftlich orientiert sind und eine Leistungssteigerung beim Mitarbeiter zum Ziele haben. Nicht so die freiwilligen Sozialleistungen; diese können zum Teil zwar durchaus arbeitsplatzbezogen sein, versuchen aber primär – insbesondere bei einer integralen Ausgestaltung – den arbeitenden Menschen ganzheitlich zu erfassen. Sie nehmen deshalb in der Regel auch Bezug auf den ausserbetrieblichen Lebensbereich, so z.B. auf die Familie oder die Freizeitgestaltung.

Bei der Arbeitsplatz- und innerbetrieblichen Beziehungsgestaltung ist der Humanisierungsgedanke vorwiegend Mittel zum Zweck, während die freiwilligen Sozialleistungen den Sinn haben, das Gleichgewicht zwischen Arbeitsverrichtung und Menschsein, die beide untrennbar miteinander verknüpft sind⁵³, herzustellen.

3. *Abgrenzung gegenüber unternehmerischen Zuwendungen zugunsten von Einrichtungen des Gemeinwohls*

«Der Unternehmer muss heute in einer ungünstigen politischen Grundströmung leben. Er wird diffamiert. Die Massenmedien zeichnen von ihm nicht selten ein Bild, das dem Gangsterboss näher steht als der patriarchalischen Vaterfigur des Wirtschaftsführers von einst»⁵⁴. Diese Anprangerung des Unternehmers gilt in Wirklichkeit weniger seiner Person, sondern ist Ausdruck eines allgemeinen Unbehagens gegenüber der Organisation, der er vorsteht – dem Unternehmen als solchem. Trotz jahrelanger Hochkonjunktur und damit verbundenem Wohlstandswachstum für den einzelnen, führten harte Manage-

52 Vgl. dazu Betriebliche Sozialarbeit – Aufgabe und Gliederung (Düsseldorf 1951) 6.
53 PLEISS a.a.O. 86. Unter welchen Voraussetzungen die Humanisierung der Arbeit zu einer echten freiwilligen Sozialleistung werden kann, ist nachstehend ersichtlich aus 42.
54 ADOLF WIRZ, Der Unternehmer im sozialen Spannungsfeld, Soziales Unternehmer-Image gesucht, in: Industrielle Organisation 43 (1974) 425 ff.

mentmethoden, überdurchschnittliche Unternehmensgewinne, eine bedrohliches Ausmass annehmende Umweltzerstörung durch Industrieunternehmen sowie ein z.T. ideologisch bedingter Widerstand gegen die Fremdbestimmtheit der Arbeit und gegen das Leistungsprinzip zu einer immer stärker um sich greifenden Wirtschaftsfeindlichkeit.

Im Bewusstsein um diese neuen Gegebenheiten versuchten zahlreiche Unternehmen, ihr Image in der Öffentlichkeit durch Beiträge zugunsten von Einrichtungen des Gemeinwohls zu verbessern. Diese Zuwendungen können verschiedenster Art sein, so z.B. in Form von finanziellen Beiträgen an öffentliche oder private gemeinnützige Institutionen. Sie können aber auch in eigentlichen Sachleistungen, wie etwa der Schenkung von Gemälden und Plastiken, bestehen. Eine weitere Möglichkeit liegt darin, dass die Unternehmen gewisse Nutzungsrechte verleihen, indem sie beispielsweise betriebseigene Sportanlagen auch der Öffentlichkeit zugänglich machen. Solche Zuwendungen sind v.a. in Regionen mit wachsenden infrastrukturellen Aufgaben, jedoch noch geringem Industrialisierungsgrad, von besonderer Bedeutung.

Es fällt nun nicht schwer, zwischen diesen Zuwendungen zugunsten des Gemeinwohls und den betrieblichen freiwilligen Sozialleistungen sowohl von der Sinngebung als auch von deren Ausgestaltung her einiges an Gemeinsamkeiten zu entdecken. Beiden gemeinsam sind einmal die Freiwilligkeit im Entschluss zur Leistung sowie die Grundidee, die Lebensqualität der Menschen heben zu wollen. Ebenfalls gemeinsam sind die Leistungsarten; in beiden Fällen erfolgt die Leistung in Form von Bargeld, einer Sachleistung oder in der Verleihung von Nutzungsrechten. Die gegenseitige Abgrenzung liegt somit im wesentlichen nur im Kreise der Begünstigten. Während die freiwilligen Sozialleistungen lediglich für die jetzigen und ehemaligen Mitarbeiter sowie deren Angehörigen bestimmt sind, kommen die Zuwendungen zugunsten des Gemeinwohls einem wesentlich grösseren, z.T. sogar unbeschränkt und unbestimmt definierten Kreis von Nutzniessern, nämlich der Öffentlichkeit, zugute. Die erwähnten Gemeinsamkeiten dieser beiden sozialpolitischen Instrumentarien müssen zwangsläufig zu gewissen Verflechtungen führen. So ist es beispielsweise möglich, dass gewisse betriebliche Sozialaufwendungen, wie etwa Sportanlagen, während gewisser Zeiten nur den Mitarbeitern und deren Angehörigen zur Verfügung stehen, in den übrigen Zeiten aber auch von der Allgemeinheit benützt werden können.

Das verstärkte Bewusstwerden, dass es nicht genügen kann, rein markt- und leistungsorientiert zu handeln, sondern dass auch gesellschaftliche Ziele verfolgt werden müssen, bewegte einige Unternehmen dazu, es mit ihren Bemühungen nicht bei den Zuwendungen zugunsten des Gemeinwohls bewen-

den zu lassen. Diese Unternehmen⁵⁵ veranlassten deshalb Studien und Versuche über die Möglichkeiten, inwieweit man eine Art «gesellschaftliche Nutzenrechnung», d.h. eine sog. Sozialbilanz, erstellen könnte. Die Zielsetzung dieser Sozialbilanz liegt darin, nebst der kaufmännischen Bilanz auch einen buchhalterischen Ausweis über die gesellschaftspolitischen Leistungen des Unternehmens zu geben, um so alle sozialen Aktivitäten und Konsequenzen voll in den laufenden Management-Prozess einzubeziehen. Nach REDER⁵⁶ hat eine solche Sozialbilanz über folgendes Auskunft zu geben:

1. Mitarbeiter und deren Angehörige

- 1.1. Lohn/Leistung
- 1.2. Arbeitszeit
- 1.3. Arbeitsstil
- 1.4. Sozialleistungen
- 1.5. Betriebliche Umwelt
- 1.6. Organisationsstruktur
- 1.7. Arbeitsorganisation
- 1.8. Ausbildung, Information
- 1.9. Personaleinsatz

2. Kapitalgeber

Grundsätze der Geschäftspolitik

3. Staatliche und private Institutionen

- 3.1. Steuerleistung
- 3.2. Soziale Kosten
- 3.3. Beiträge, Spenden
- 3.4. Persönliche Mitarbeit

4. Umwelt

- 4.1. Massnahmen zur Beseitigung und Verhinderung von Umweltschäden
- 4.2. Energie- und rohstoffsparende Massnahmen
- 4.3. Standortwahl
- 4.4. Architektur

55 Bundesrepublik Deutschland: STEAG, Energieversorgungsunternehmen in Essen; Saarbergwerke in Saarbrücken.
Frankreich: Singer, Nähmaschinen; Kodak-Pathé; Moët-Hennessy; Rhône-Poulence, Société Française des Petroles BP usw.
Grossbritannien: Unilever, British Oxygen (BOC); Dunlop.

56 CHRISTIAN REDER, So ziehen Sie Sozialbilanz, Plus 8 (1974) 9, 36–38.

5. *Verbraucher*

- 5.1. Produkt- und Dienstleistungspalette
- 5.2. Standards (Qualität, Sicherheit usw.)
- 5.3. Produktdeklaration, Verpackung
- 5.4. Strategien und Verkaufspraktiken
- 5.5. Qualität der Werbung

6. *Lieferanten*

Geschäftspolitik

Selbstredend handelt es sich bei dieser Sozialbilanz vorderhand noch um blosse Grobumrisse und bis zu deren Realisierung werden noch einige Schwierigkeiten⁵⁷ zu überwinden sein. Trotzdem scheint sie m.E. sowohl für die freiwilligen Sozialleistungen als auch für die Zuwendungen zugunsten des Gemeinwohls in dem Sinne wegweisend zu sein, als darin doch gewisse Zeichen, insbesondere über die Gewichtung der einzelnen Massnahmen gesetzt werden. Im weiteren hilft die Sozialbilanz in vermehrtem Masse, ein Unternehmen transparent zu machen, und leistet so einen wesentlichen Beitrag zur notwendigen Versöhnung des Unternehmens mit der Gesellschaft.

§ 4 **Der Zweck der freiwilligen Sozialleistungen**

A. *Allgemeines*

In der Praxis werden die freiwilligen Sozialleistungen oft als Mittel des Personalmarketing und zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter betrachtet. Wie wir jedoch im vorhergehenden Abschnitt⁵⁸ gesehen haben, dürfen solche betriebswirtschaftlichen Überlegungen zwar durchaus mitberücksichtigt werden, sollten aber für die Einführung bzw. Nichteinführung nicht den Ausschlag geben. Der Begriffsbestandteil «sozial» bezeichnet vielmehr die ethische Verpflichtung zur Erfüllung von betrieblichen und überbetrieblichen gesellschaftlichen Aufgaben.

Die «Sozialpflichtigkeit» des Unternehmens betrifft jedoch nicht allein den Bereich der freiwilligen Sozialleistung, sondern die betriebliche Sozial-

⁵⁷ Insbesondere bereitet die Zusammenfassung und Aufrechnung bestimmter Grössen noch etliche Schwierigkeiten. So meint z.B. Prof. MEINOLF DIERKES, Abteilungsleiter im Frankfurter Battelle-Institut: «Der Konsument wird eine Addition des Nutzens, der durch den Abbau von Schadstoffen in Bonbons entsteht, mit dem Nutzen einer Schwimmbad nicht akzeptieren». Vgl. dazu DIRK SCHAEFFER, Auf dem Wege zur Sozialbilanz, in: Vision, Februar 1974.

⁵⁸ Vgl. § 3, B. Ziff. 3.

politik insgesamt. Früher war die Haltung der Unternehmerschaft gegenüber sozialen Forderungen mehrheitlich

- militant/defensiv, d.h. wenn immer möglich abwehrend;
- verdrängend defensiv, d.h. trotz Anerkennung der gesellschaftlichen Anliegen begegnete man diesen mit Desinteresse, da lediglich den Marktbedürfnissen entsprochen wurde;
- problemreduziert, d.h. unter Hinweis auf den arbeits- und funktionsteiligen Charakter der Gesellschaft glaubte der Unternehmer, lediglich für die Wirtschaft zuständig zu sein;
- technokratisch, d.h. eine durch «Sachzwänge» bedingte Beschränkung auf die Überlebenssicherung des Unternehmens.

Eine echt zusammenhangsorientierte Haltung wurde dem Unternehmer erst während der letzten Jahre durch die zunehmende Wirtschaftsfeindlichkeit aufgezwungen. Dieser Umstand führte dann zu einem immer stärkeren Bewusstseinsbildungsprozess, der im nachstehenden unternehmerischen «Credo» seinen Höhepunkt finden sollte:

«Ich bin mit allem, was ich als Unternehmer veranlasse und bewirke, Teil und verantwortliches Mitglied eines sozialen Zusammenhanges. Zwar bleiben Produktivität, Markterfolg und Gewinn die zentralen Kriterien für das Überleben der Unternehmung. Ich muss jedoch – gerade um diese Ziele auch in Zukunft realisieren zu können – mein Handeln verstärkt und weitblickender mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen koordinieren».

Dieses «Credo» ist Ausfluss der Erkenntnis, dass das Unternehmen eine Institution der Gesellschaft ist und damit einen quasi-öffentlichen Charakter hat; die Führung des Unternehmens ist somit nicht Privatsache des einzelnen Managers, sondern sie hat im Sinne einer Treuhandenschaft zu erfolgen⁵⁹.

In diesem Gesamtzusammenhang haben nun auch die freiwilligen Sozialleistungen ihre Zweckbestimmung zu finden.

B. Freiwillige Sozialleistungen als Hilfe zur Selbsthilfe sowie als Ausdruck der Solidarität

1. Freiwillige Sozialleistungen als Hilfe zur Selbsthilfe

Die stetige Weiterentwicklung aller Sozialeinrichtungen lässt je länger je mehr unser Staatswesen zu einem eigentlichen Versorgungsstaat werden. Dies hat zur Folge, dass dem einzelnen weitgehend die Sorge um seine Existenz abgenommen wird und ihm dadurch das Gefühl für die Eigenverantwortlich-

59 EDMOND TONDEUR, Der Unternehmer und die Kritik an der Wirtschaft; Vortrag, gehalten am 15. Schweiz. Kurs für Personalfragen (April 1975).

keit immer mehr abgeht⁶⁰. Insbesondere haben sich auch die Unternehmen in den letzten Jahren durch ihre Sozialleistungen zu eigentlichen Versorgungsstätten entwickelt. Die Hochkonjunktur der letzten Jahre mit den immensen finanziellen Möglichkeiten, aber dafür umso rarerer Arbeitskräften bewirkte, dass die Arbeitgeber sich in der Gewährung von freiwilligen Sozialleistungen ständig gegenseitig überboten. Die Folge davon war, dass sich die Arbeitnehmer praktisch von jeglicher Daseinsunsicherheit befreit wähnten. Die jahrelange Gewöhnung an dieses Sicherheitsgefühl musste nun zwangsläufig zu einer gewissen *Lebensuntüchtigkeit* führen. Wie ein unmündiges Kind, das an die Allmacht seiner Eltern glaubt, vertraute der Arbeitnehmer auf die zahlreichen Lebenshilfen, die durch die Unternehmen offeriert wurden. Wie trügerisch und gefährlich dieses Vertrauen war, zeigte mit grosser Deutlichkeit die kaum vergangene wirtschaftliche Rezessionsphase

In der Rezession sind nämlich zahlreiche Unternehmen nicht mehr bereit oder auch nur in der Lage, altgewohnte Fürsorgeleistungen verschiedenster Art⁶¹ zu erbringen, so dass nun der Arbeitnehmer in sozialen Belangen plötzlich wieder eigenverantwortlich denken und handeln muss. Dieses unverhoffte Aufsichgestelltsein kann zu einem recht schmerzlichen Erziehungsprozess werden, da die Familienbudgets unerwartet mit Vorsorgebeiträgen belastet werden und deshalb die gewohnte Lebenshaltung nicht mehr unbedingt gewährleistet ist.

Rückblickend lässt sich deshalb sagen, dass viele Unternehmen mehr zum Wohle ihrer Mitarbeiter beigetragen hätten, wenn sie sich bei der Ausgestaltung ihrer freiwilligen Sozialleistungen vom sog. *Subsidiaritätsprinzip*⁶² hätten leiten lassen. Dieses Prinzip, das übrigens ein alter Ordnungsgrundsatz zwischen den verschiedenen Stufen der menschlichen Gesellschaft ist, besagt, dass grundsätzlich jedes Individuum für sich selbst verantwortlich ist. Erst wenn dessen Fähigkeiten und Möglichkeiten nicht mehr ausreichen, soll und darf eine nächsthöhere Stufe der menschlichen Gemeinschaft – in unserem Falle das Unternehmen – zum Beistand verpflichtet werden. Die Begründung für dieses Subsidiaritätsprinzip liegt «einmal in der Freiheit und Personwürde des Menschen, der von der Gesellschaft nicht entmündigt werden darf, sodann in der Struktur und Eigenart der kleinen Lebenskreise, denen eigene Rechte und Aufgaben zu-

60 K. OSTERKAMP H. LELONEK, Betriebliche Aufwendungen für den arbeitenden Menschen, Probleme der betrieblichen Sozialpolitik (Stuttgart/Düsseldorf 1956) 194.

61 So zum Beispiel: Abgabe von stark verbilligten Mahlzeiten, hohe Pensionskassenansprüche, die zum grösseren Teil durch Arbeitgeberbeiträge finanziert werden, Nichtbetriebsunfallversicherungen, Gratifikationen, deren jährliches Anwachsen stillschweigend erwartet wird.

62 PAPST PIUS XI., Quadragesimo Anno, N. 79 ff.

stehen, die in sinnvoller Weise von den umfassenderen Sozialgebilden überhaupt nicht erfüllt werden können»⁶³.

Bei einem vernünftigen Aufbau der freiwilligen Sozialleistungen ist deshalb immer zu beachten, dass sie niemals zu einer eigentlichen Versorgung führen, sondern immer nur soweit ausgebaut werden, wie sie eine echte *Hilfe* zur *Selbsthilfe* darstellen. Aus diesem Grunde dürfen die freiwilligen Sozialleistungen weder in ihrem Umfang noch in ihrer Ausgestaltung jemals als endgültig betrachtet werden; sie sind vielmehr dauernd auf ihre Begründetheit und Zweckmässigkeit hin zu überprüfen. Vom Subsidiaritätsprinzip her muss jeweils beurteilt werden, ob diese Art Hilfeleistung zu erhalten oder auszubauen, bzw. unter Umständen sogar abzubauen ist. Nur eine solchermassen verantwortungsbewusste Handhabung der unternehmerischen Sozialleistungen gewährleistet die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Funktion, wie sie heute dem Unternehmen als einer der wesentlichen Gemeinschaften in unserer industriellen Gesellschaft übertragen ist.

2. *Freiwillige Sozialleistungen als Ausdruck der Solidarität*

Der Grund, warum die Unternehmen ihren Mitarbeitern über das gesetzlich geforderte Ausmass hinaus Hilfe leisten sollen, liegt kaum mehr – von Einzelfällen abgesehen – in einer echten Notlage der letzteren. Die Begründung dafür ist vielmehr in den grundlegend veränderten Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen zu suchen. Die heutigen Führungsstile sowie das geltende Arbeitsvertragsrecht sehen im Arbeitsverhältnis primär ein *Partnerschaftsverhältnis*. Partnerschaft heisst nun aber nichts anderes als das Eingehen einer Gemeinschaft, d.h. ein sich gegenseitig für einander Verantwortlichfühlen. Das Mass der Verantwortlichkeit richtet sich dabei nach der Leistungsfähigkeit der Parteien. Da nun nach wie vor der Arbeitgeber die stärkere Vertragspartei darstellt, muss ihm zwangsläufig auch ein Mehr an sozialer Verantwortung überbunden sein, denn «jeder Betrieb hat nicht nur Verpflichtungen gegenüber dem Kapitalgeber und gegenüber seinen Marktaufgaben, sondern auch gegenüber der Belegschaft und schliesslich auch gegenüber der menschlichen Gesellschaft schlechthin zu erfüllen»⁶⁴.

Die freiwilligen Sozialleistungen sollten somit auch heute noch als ein Akt der *Solidarität* verstanden werden, damit der einzelne nicht «einem egoistischen Liberalismus ohne Rücksicht auf seine Mitmenschen»⁶⁵ verfällt.

63 HANS ACHINGER/JOSEPH HÖFFNER/HANS MUTHESIUS/LUDWIG NEUNDÖRFER, Neuordnung der sozialen Leistungen (Köln 1955) 22.

64 GUIDO FISCHER, Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebes (Heidelberg 1950) 26.

65 FISCHER ebenda.

C. *Haupt- und Nebenzwecke der freiwilligen Sozialleistungen*

1. *Die Hauptzwecke*

Subsidiaritäts- und Solidaritätsprinzip als Grundlagen der Zweckbestimmung freiwilliger Sozialleistungen zeigen gleichzeitig auch auf, in welchen Bereichen ein Unternehmen über die gesetzlichen Forderungen hinaus sozial tätig werden soll.

a) *Schutz gegen die Risiken des Lebens*

Ein erster Hauptzweck der freiwilligen Sozialleistungen liegt darin, den einzelnen vermehrt gegen die *Risiken des Lebens* abzusichern. Auch oder gerade in der heutigen Gesellschaft, wo im Grunde nicht mehr von einer eigentlichen Notsituation der «arbeitenden Klasse» gesprochen werden kann, ist der Arbeitnehmer noch nicht befähigt, alles Notwendige gegen Schicksalsschläge vorzukehren. Unsere gesamte Denk- und Verhaltensweise ist jedoch in ausgeprägtem Masse auf das Sekuritätsbedürfnis ausgerichtet, weshalb zur Befriedigung dieses menschlichen Grundbedürfnisses kollektive Sicherungen unumgänglich werden und auch vom Unternehmen, von den Gewerkschaften oder vom Staat verlangt werden müssen ⁶⁶.

b) *Aus- und Weiterbildung*

Der zweite Hauptzweck freiwilliger Sozialleistungen kann in der *Entwicklung und Förderung* des arbeitenden Menschen gesehen werden. Die in den letzten Jahren intensiv diskutierte Frage nach der Berechtigung eines verfassungsmässig verankerten «Rechtes auf Bildung» zeigen eine deutliche Bewusstseinsbildung breiter Bevölkerungsschichten in Richtung auf Existenzsicherung durch «éducation permanente». Es ist nicht Aufgabe dieser Arbeit, zur rechts- und bildungspolitischen Problematik dieser Forderung Stellung zu nehmen. Geht man jedoch dem Ursprung dieses Postulates nach, so findet sich ein unmittelbarer Bezug zu den freiwilligen Sozialleistungen. Jede seriöse und methodische Berufsausbildung hat – auch wenn man den selbsterhaltenden Effekt der Lehrlingsausbildung angemessen berücksichtigt – den Charakter einer freiwilligen Sozialleistung des Arbeitgebers. Denn trotz eines angemessenen Leistungsbeitrags im letzten Ausbildungsdrittel durch den Lehrling selbst sind die materiellen sowie die immateriellen Opfer des Lehrmeisters recht erheblich. Und um

66

PAPST JOHANNES XXIII., *Mater et Magistra*, 105–106, 48.

diese zu erbringen, bedarf es von seiner Seite eines erheblichen Masses an Idealismus.

Unter dem Druck des wachsenden Arbeitskräftemangels einerseits und der beharrlichen Forderungen der Jungen nach gezielten Fortbildungsmöglichkeiten andererseits, die von den öffentlichen Bildungsanstalten nur ungenügend befriedigt werden konnten, legten in den letzten Jahren massgebende Unternehmen ein eindeutiges Schwergewicht ihrer Sozialaufwendungen auf das Gebiet der beruflichen Weiterbildung. Es muss dabei allerdings eingestanden werden, dass der stürmische Wandel vieler Berufsbilder und das Entstehen zahlreicher neuer Berufe infolge der raschen technischen Entwicklung diesen Unternehmen kaum eine andere Möglichkeit zur Erhaltung ihrer Konkurrenzfähigkeit liess⁶⁷. Immerhin, die rasche Reaktion der Unternehmen auf die veränderten Ansprüche der Arbeitnehmer zeigt in erfreulichem Masse, was unter einer verantwortungsbewussten Handhabung von freiwilligen Sozialleistungen zu verstehen ist⁶⁸.

Weitere positive Aspekte dieser Zweckbestimmung sind in ihrem bedeutenden volkswirtschaftlichen Nutzen zu sehen sowie in dem grossen idealistischen Gehalt, die ihr weitgehend das Odium der Wohltätigkeit nehmen.

c) *Beiträge zur Förderung und Unterstützung der Familie*

Der dritte Hauptzweck der freiwilligen Sozialleistungen liegt schliesslich darin, einen Beitrag zur *Förderung und Unterstützung der Familie* zu leisten. Trotz vielfältiger und zahlreicher Versuche durch Ideologen und Soziologen, die Familie in ihrer herkömmlichen Form als überholt hinzustellen, ist diese Form der menschlichen Gemeinschaft nach wie vor für die überwiegende Mehrheit der Menschen die Grundlage für ein glückliches Leben und auch eine der Hauptantriebskräfte ihrer beruflichen Strebsamkeit. Die Arbeitgeber sind somit direkt betroffen von den Auswirkungen eines harmonischen oder disharmonischen Familienlebens der Mitarbeiter, da sich persönliche Zufriedenheit und Unzufriedenheit direkt auf die Arbeitsfreude und damit die Leistungsbeurteilung niederschlägt⁶⁹. Das Abnehmen oder Erleichtern familiärer Sorgen durch unternehmerische Hilfeleistungen zählt deshalb wohl zu den ursprünglichsten freiwilligen Sozialleistungen und wird auch in Zukunft eine wesentliche Aufgabe bleiben.

67 Als Beispiele seien hier nur die zahlreichen EDV-Berufe erwähnt oder etwa die Ausbildung zum Chemisten und Chemikanten in der chemischen Industrie.

68 Vgl. vorstehend 37.

69 Vgl. dazu DIETMAR GOTSCHAL, Geschenke, die sich bezahlt machen, in: manager magazin 9/1974, 107 ff.

2. Die Nebenzwecke

Die in der betrieblichen Praxis anzutreffenden freiwilligen Sozialleistungen sind in ihrer Vielzahl kaum mehr überblickbar. HABERKORN⁷⁰ ist in seiner Untersuchung auf über 100 verschiedene freiwillige Sozialleistungen gestossen, von denen Grossunternehmen im Durchschnitt 30–35 gewähren⁷¹. Ein wesentlicher Teil dieser Leistungen deckt die vorstehend beschriebenen drei Hauptzwecke ab; eine beachtliche Anzahl von freiwilligen Sozialleistungen wird jedoch zur Befriedigung von weiteren Arbeitnehmerbedürfnissen verwendet. Die Ursache für deren Erbringung kann im wesentlichen im Bedürfnis der Unternehmen gesehen werden, das *Image* nach innen und aussen zu pflegen sowie darin, die *Arbeitsfreude* der Arbeitnehmer zu erhalten und zu fördern. Nebst diesen Teilzwecken gibt es noch einzelne Sozialleistungen, die aufgrund des Vorliegens bestimmter betrieblicher Voraussetzungen gewährt werden⁷².

a) *Freiwillige Sozialleistungen zur Hebung des Firmen-Images*

Wie bereits früher erwähnt, kam es in den Jahren der Hochkonjunktur zu einem eigentlichen Boom an freiwilligen Sozialleistungen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil nur ein umfangreiches Angebot an Sonderleistungen eine einigermaßen erfolgreiche Rekrutierung von Arbeitnehmern garantierte. Die meisten dieser «Konjunktur-Blüten» hatten zwar durchaus den Schutz gegen die Risiken des Lebens, die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie die Förderung der Familie zum Ziele. Die Ausgestaltung der verschiedenen Institute erfolgte jedoch ausgesprochen exzessiv, so dass dem kritischen Betrachter der eigentliche Zweck nicht verborgen bleiben konnte: Nicht das Wohl des Mitarbeiters stand im Mittelpunkt der Bemühungen, sondern die werbewirksame Eigendarstellung des Unternehmens. Zeichen dafür waren die aufwendigen Werbebroschüren für das Personalmarketing sowie auch die allgemeine Firmenwerbung, die in oft penetranter Weise das «soziale Bewusstsein» einer Unternehmung ins Rampenlicht zu rücken suchten. Überdimensionierte Sportanlagen, exklusive Firmenausflüge, Firmenzeitschriften in Luxusausführung und grosszügige Vermögensbildungsprogramme usw. sind weitere Sozialleistungen, die mehr der Image-Pflege als dem Wohle der Mitarbeiter dienen. Dass sich solchermassen übertriebene Leistungsangebote leicht als Bumerang erweisen können, haben zahlreiche Unternehmen gerade in der jüngsten Wirtschaftsflaute erfahren müssen. Unter dem wachsenden Kostendruck zeigten sie sich ausser-

70 HABERKORN a.a.O. 206 ff.

71 HABERKORN a.a.O. 219.

72 Z.B. die Gewährung von Rabatten beim Bezug von Produkten, die in der eigenen Unternehmung hergestellt werden.

stande, dieses Überangebot an Sozialleistungen aufrechtzuerhalten. Die Resultate dieses Abbaus waren denn auch ein Prestigeverlust nach aussen sowie eine beachtliche Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Diese Erfahrungen sollten in dem Sinne eine Mahnung für kommende bessere Zeiten sein, als sich jedes Unternehmen vor einem überdurchschnittlichen Ausbau bzw. der Gewährung von neuen Sozialleistungen Rechenschaft darüber ablegen sollte, ob und wie lange dieser Leistungsstandard auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten aufrechterhalten werden kann. Denn es wäre ein gefährlicher Irrtum zu glauben, dass wirtschaftliche Notlagen und Schwächen von Unternehmen zu lang anhaltender Fügsamkeit und dauerndem Anspruchsverzicht der Mitarbeiter führen. Solche Situationen bringen höchstens soziale Unruhen und politische Radikalisierung.

b) *Freiwillige Sozialleistungen in Form einer Humanisierung der Arbeitswelt*

Wie aus den Erörterungen über die Hauptzweckbestimmungen der freiwilligen Sozialleistungen hervorgeht, liegt deren Schwergewicht – mit Ausnahme der Aus- und Weiterbildung – eindeutig im ausserbetrieblichen, d.h. privaten Bereich der Arbeitnehmer. Gemäss dem Grundsatz, dass freiwillige Sozialleistungen das Wohl des arbeitenden Menschen schlechthin zum Ziel haben, kann es nun nicht ausbleiben, dass ihnen auch innerbetrieblich ein gewisser Wirkungskreis zukommen muss.

Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Tatsache, dass der Arbeitnehmer einen bedeutsamen Teil seines bewussten Lebens einem oder mehreren Arbeitgebern widmet. Will nun der Arbeitgeber diesem Umstand aufgrund seiner sozialen Verantwortung gerecht werden, so muss er sich darüber Rechenschaft geben, dass die Arbeit im Leben des Menschen mehr ist «als nur Instrument zur Beschaffung von Mitteln, mit denen er den Bedarf für die Befriedigung seiner Grundbedürfnisse wie für Wohnen, für Kleidung, Ernährung und Gesundheitspflege bestreitet»⁷³.

Der Arbeitnehmer von heute erstrebt vielmehr durch seine Arbeit ein gewisses Mass an Selbstverwirklichung. Die Befriedigung dieses Bedürfnisses hat nun unmittelbare Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und das Leistungsergebnis des einzelnen. Da ein Unternehmen naturgemäss auf die Erbringung von Mitarbeiterleistungen angewiesen ist, stellt sich für die Geschäftsleitung die Frage, mit welchen Mitteln und Massnahmen diese Leistungen gefördert werden könnten. Aufgrund der Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen

73 B. SCHULTE, Der Mensch in der Arbeitswelt, eine ganzheitliche Betrachtung, in: REFA-Nachrichten 27 (1974) 5, 371.

von Arbeitswissenschaftlern wurden dann auch in den meisten Betrieben leistungserhaltende und leistungsfördernde Massnahmen getroffen, so z.B. freundliche Farbgestaltung der Arbeitsräume, Musik während der Arbeitszeit, Abgabe von Getränken, Zurverfügungstellung von Fitnessräumen und anderes mehr. In Weiterentwicklung dieser «Humanisierung der Arbeitswelt» wurden sodann die Arbeitsabläufe selbst für den Arbeitnehmer attraktiver gestaltet ⁷⁴, um ihm dadurch die vorstehend erwähnte Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Die Bemühungen von Wissenschaft sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden in diesen Belangen sind noch nicht abgeschlossen und dürften in den nächsten Jahren noch erhebliche Fortschritte erzielen.

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit stellt sich nun die Frage, ob und inwieweit der gesamte Komplex der Arbeitshumanisierung eine freiwillige Sozialleistung darstellt. Wie wir früher ⁷⁵ gesehen haben, kann nur dann von freiwilligen Sozialleistungen gesprochen werden, wenn diese weder produktionsnotwendig noch wirtschaftlichkeitsbedingt sind. Bei der Zuordnung der Massnahmen zur Arbeitshumanisierung ist im wesentlichen entscheidend, aus welchen Motiven eine Unternehmung diese einführen will. Hat sie lediglich im Sinn, die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu steigern, so darf ehrlicherweise nur von wirtschaftlichkeitsbedingten Massnahmen gesprochen werden. Entspringen solche Programme jedoch dem Willen, den arbeitenden Menschen wirklich als homo sapiens zu erfassen, ihm also auch berufliche Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten, um damit seinen geistig/seelischen Bedürfnissen gerecht zu werden, dann stellt die «Humanisierung der Arbeitswelt» eine echte freiwillige Sozialleistung dar. Bei entsprechender Entwicklung und Gewichtung kann diese Arbeitshumanisierung sogar zu einer der Hauptzweckbestimmungen freiwilliger Sozialleistungen werden. Dass bei solchen ethischen Grundüberlegungen auch betriebswirtschaftlich positive und negative Auswirkungen der zu treffenden Massnahmen bei der Entscheidungsfindung angemessen berücksichtigt werden, ändert dabei nichts am Vorhandensein humaner Motive. Es ist dabei lediglich zu beachten, dass die ethischen Grundsätze den wirtschaftlichen Sachfragen nicht einfach untergeordnet werden, «sonst wird die Diskussion um die Humanisierung der Arbeit vornehmlich eine Diskussion bleiben und kaum Zugang zu einer konkreten Anwendung finden» ⁷⁶.

3. Zusammenfassung

Bei allen freiwilligen Sozialleistungen geht es darum, «den Menschen als Menschen anzusprechen, ihm zu helfen, sich als freier Mensch zu fühlen und zu betätigen, sich als solcher weiterzubilden und sich eine anständige menschli-

⁷⁴ Durch sog. Job Enlargement und Job Enrichement.

⁷⁵ Vgl. vorstehend 27.

⁷⁶ SCHULTE a.a.O. 371 f.

che Gesinnung und Lebensauffassung anzueignen»⁷⁷. Wie bei der betrieblichen Sozialarbeit überhaupt, muss auch hier von der Tatsache ausgegangen werden, dass der arbeitende Mensch das bedeutendste Element einer Unternehmung ist, weshalb ihm zumindest die gleiche Sorgfalt und Pflege zukommen muss, wie sie für die technischen Produktionsfaktoren schon lange selbstverständlich ist. Freiwillige Sozialleistungen werden für den arbeitenden Menschen erbracht, «damit er nicht nur arbeitsfähig, sondern auch arbeitsfreudig und leistungsbereit ist»⁷⁸.

Freiwillige Sozialleistungen dürfen deshalb keine Beschwichtigungspillen, kein Ersatz für ungenügende Löhne, aber auch keine goldenen Fesseln oder verdeckte Ausbeutung sein. Vielmehr müssen sie einer echten Achtung vor der Menschenwürde der Arbeitnehmer Ausdruck geben, ihnen eine weitblickende Hilfe zum echten Lebenserfolg sein. Unter diesen Voraussetzungen vermögen die freiwilligen Sozialleistungen Vertrauen und freiwillige Zusammenarbeit zu schaffen und werden damit zur Grundlage einer echten Befriedigung und Gemeinschaft⁷⁹.

§ 5 **Arten freiwilliger Sozialleistungen**

A. Die verschiedenen Ordnungskriterien

Die Durchsicht der verschiedenen freiwilligen Sozialleistungen und der Gründe für deren Erbringung zeigte eine beachtliche Zahl von Ordnungsmöglichkeiten auf⁸⁰. So können entweder die Ziele und die verschiedenen Leistungsarten, die Leistungsformen oder aber der Kreis der Begünstigten solche Gliederungskriterien sein. Möglich ist auch eine Aufteilung nach sozialen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten, nach branchenmässiger oder regionaler Häufigkeit, bzw. nach betriebswirtschaftlichen Aspekten wie Bemessungsgrundlage und Kostenrechnung. Für die Wahl einer dieser verschiedenen Gliederungsmöglichkeiten ist vor allem die Zweckbestimmung der betreffenden Untersuchung massgebend. Nachstehend soll versucht werden, die Wesensmerkmale der einzelnen Gruppierungen im groben aufzuzeigen.

1. Nach Zielsetzung und Arten

Die Aufteilung der freiwilligen Sozialleistungen nach Zielsetzung und Arten dürfte die wohl gebräuchlichste sein. Auch für die vorliegende Arbeit er-

77 BUDERUS (Eisenwerke, Wetzlar) Werksnachrichten, (1955) Nr. 10/11, 125.

78 «Betriebliche Sozialarbeit», (Düsseldorf 1951) 6.

79 JAKOB DAVID, Grundsätzliches zur betrieblichen Sozialpolitik, in: Betriebliche Sozialpolitik und soziale Betriebspolitik (1962) 46 f.

80 Vgl. dazu ausführlich MERLE a.a.O. 41 ff.

scheint sie als zweckmässig⁸¹, da sie vorab unter sozialpolitischen Gesichtspunkten vorgenommen wird und die Zuordnung der einzelnen Leistungen so erfolgt, dass «deren innere Zusammengehörigkeit sich aus der gemeinsamen Aktionsrichtung ihrer sozialpolitischen Zielsetzung ergibt»⁸². Die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der freiwilligen Sozialleistungen, «ihre wirtschaftliche und soziale Wirksamkeit lässt sich am besten dann beurteilen, wenn man ihre materielle Grösse jeweils im Zusammenhang mit den verschiedenen sozialen Zielen überblicken kann. Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich echte wirtschaftliche Überlegungen für die Gestaltung des Sozialhaushaltes ableiten; aber auch für den überbetrieblichen Vergleich ist die Erkenntnis der Verteilung der materiellen Mittel auf die verschiedenen sozialen Schwerpunkte von hoher Bedeutung»⁸³.

2. *Nach Leistungsformen*

Bei der Gliederung nach Leistungsformen erfolgt die Zuordnung im wesentlichen danach, ob die freiwilligen Sozialleistungen als Barleistung, Sachleistung, Dienstleistung oder Nutzungsrecht erbracht werden⁸⁴. Diese Art der Gliederung ist vor allem bei Fragen der betrieblichen Liquidität von Bedeutung.

3. *Nach dem Kreis der Begünstigten*

Die Gruppierung nach dem Empfängerkreis erfolgt meist im Rahmen der betrieblichen Personalarbeit (Personaladministration), bei der eine Aufteilung in die verschiedenen Mitarbeiterkategorien und deren spezifischen sozialen Bedürfnisse vorgenommen werden muss. Massgebende Kriterien sind dabei, ob es sich bei den Begünstigten um jetzige oder pensionierte Mitarbeiter handelt, ferner deren beruflicher und hierarchischer Status, das Geschlecht, die Nationalität sowie der Familienstand u.a.m.⁸⁵.

4. *Nach sozialen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten*

«Eine Gliederung nach dem Grad der wirtschaftlichen und sozialen Notwendigkeit geht von den beiden Extremen aus, dass es einerseits freiwilligen

81 Vgl. nachstehend 46 ff.

82 FRANZ SPIEGELHALTER, Betrieblicher Sozialaufwand, in: Soziale Betriebspraxis (NEUWIED), Gruppe XVIII, 4.

83 SPIEGELHALTER ebenda.

84 Näheres dazu nachstehend 95 ff.

85 Näheres dazu nachstehend 89 ff.

sozialen Aufwand gibt, der wirtschaftlich notwendig ist, andererseits einem sozialen Motiv entspringt»⁸⁶. Die Beurteilung nach diesen Kriterien ist immer dann notwendig, wenn es darum geht, die Aktualität der einzelnen Leistungen zu überprüfen. Dies hat auf alle Fälle periodisch zu geschehen, damit nicht mehr zeitgemässe freiwillige Sozialleistungen entweder angepasst oder gar aufgehoben werden können, um allfällig notwendigeren Platz zu machen.

5. *Nach branchenmässiger oder regionaler Häufigkeit*

Die Gruppierung der freiwilligen Sozialleistungen nach branchenmässiger oder regionaler Häufigkeit dient vorwiegend überbetrieblichen Vergleichszwecken. Sie kann helfen, Lücken innerhalb des eigenen Sozialleistungskonzeptes zu finden, und gibt auch Auskunft über die Angemessenheit des Leistungsumfanges.

6. *Nach der Bemessungsgrundlage*

Diese Zuordnungsart findet häufig im betrieblichen Rechnungswesen Anwendung und erlaubt, bei allfälligen Änderungen in den Bemessungsgrundlagen, die Höhe der freiwilligen Sozialleistungen im voraus zu bestimmen. MERLE⁸⁷ nimmt dabei folgende Gliederung vor:

- lohn- und gehaltsabhängige freiwillige Sozialleistungen
- nicht lohn- und gehaltsabhängige freiwillige Sozialleistungen
- oder
- ertragsabhängige freiwillige Sozialleistungen
- nicht ertragsabhängige freiwillige Sozialleistungen
- oder
- von der Mitarbeiterzahl abhängige freiwillige Sozialleistungen
- nicht von der Mitarbeiterzahl abhängige freiwillige Sozialleistungen

7. *Nach kostenrechnerischen Gesichtspunkten*

Auch diese Gliederung dient im wesentlichen dem betrieblichen Rechnungswesen. Hierbei wird es notwendig sein, zwischen den fixen Kosten der freiwilligen Sozialleistungen einerseits und den variablen Kosten andererseits zu unterscheiden. Im weiteren muss hier auch eine Aufteilung nach Kostenart und Kostenstelle erfolgen.

86 MERLE a.a.O. 43.

87 MERLE a.a.O. 45.

B. *Gliederung nach Zielsetzung und Arten*

Wie vorstehend ausgeführt wurde, erscheint für die vorliegende Arbeit eine Gliederung der freiwilligen Sozialleistungen nach Zweck und Arten am gegebenensten zu sein. Dabei soll mit der nachfolgenden Darstellung keinesfalls der Eindruck erweckt werden, die Aufzählung sei vollständig oder die Gruppierung erfolge nach strengen Abgrenzungskriterien. Dies dürfte auch kaum möglich sein, da – soweit dem Verfasser bekannt – zum einen keine umfassende Darstellung neueren Datums der in der Schweiz gebräuchlichen freiwilligen Sozialleistungen zur Verfügung steht und zum andern, was die Abgrenzungskriterien betrifft, viele freiwillige Sozialleistungen sowohl der einen wie auch der andern Untergruppe zugeteilt werden können⁸⁸.

Gemäss den Haupt- und Nebenzweckbestimmungen⁸⁹ können die freiwilligen Sozialleistungen wie folgt gegliedert werden:

1. Massnahmen zum Schutze gegen die Risiken des Lebens
2. Massnahmen betreffend die Aus- und Weiterbildung
3. Massnahmen zur Förderung und Unterstützung der Familie
4. Massnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt
5. Übrige und flankierende Massnahmen

Als flankierende Massnahmen werden diejenigen freiwilligen Sozialleistungen bezeichnet, welche der Unterstützung von andern Sozialmassnahmen dienen, wie etwa der Gesundheitsdienst mit Werkarzt, Hauspflegedienst, Betriebspsychologen usw.

1. *Massnahmen zum Schutze gegen die Risiken des Lebens*

Die Hauptrisiken des Lebens bestehen im wesentlichen im Erwerbsausfall des Arbeitnehmers bei Pensionierung, Invalidität oder Tod, ferner bei Arbeitslosigkeit sowie im Falle von Krankheit und Unfall. Die Massnahmen, die ein Unternehmen gegen solche Schicksalsschläge trifft, könnten im Grunde genommen auch als Beiträge zur Familienunterstützung bezeichnet und deshalb in einem nächsten Abschnitt behandelt werden. Die Grundbedeutung der freiwilligen Sozialleistungen an sich, aber auch der Umstand, dass diese Gruppe nicht nur die Familie, sondern vorwiegend auch den einzelnen, z.B. unverheirateten Arbeitnehmer schützen will, rechtfertigt durchaus deren eigenständige

88 Gleicher Meinung KURT ANDREAS AMSLER, Die Sozialmassnahmen des Industriebetriebes – zwischen- und überbetriebliche Möglichkeiten des Klein- und kleineren Mittelbetriebes (Diss. Freiburg i. Ue. 1966) 15.

89 Vorstehend 42 ff.

Darstellung. Dazu kommt, dass gerade diese Sozialleistungsarten wohl zu den geschätztesten überhaupt bei den Arbeitnehmern gehören und, wenn auch noch nicht zu den gesetzlich, so doch *moralisch* zwingenden zu zählen sind.

a) *Die Alters-, Invaliditäts- sowie Witwen- und Waisenvorsorge*

Neben der eidgenössischen Alters-, Hinterbliebenen- und Invalidenversicherung (AHV/IV) bildet die berufliche Vorsorge, auch wenn vorderhand noch nicht alle Arbeitnehmer davon profitieren können, ein nicht mehr wegzudenkendes Sozialinstrument unseres Staates. Oft noch unter dem Begriff «betriebliche Altersversorgung» bekannt, geht diese Vorsorge meist über die Altersversorgung im engeren Sinne hinaus. «Man versteht darunter (nämlich) alle betrieblichen Massnahmen, die darauf gerichtet sind, den Arbeitnehmern oder deren Angehörigen für den Fall des Alters, der Invalidität, des Todes oder des Notstandes eine zusätzliche Versorgung zu verschaffen, d.h. eine Versorgung, zu der das Unternehmen gesetzlich nicht verpflichtet ist»⁹⁰. Die in den Unternehmen anzutreffenden Formen sind recht verschieden. Im wesentlichen können dabei unterschieden werden sog. autonome Pensionskassen, Gruppenversicherungen, Spareinlegerkassen und Sparkapitalversicherungen⁹¹. Diese Institutionen können entweder allein bestehen oder sich gegenseitig ergänzen. Der Unterhalt erfolgt in der Regel sowohl durch den Arbeitgeber als auch durch den Arbeitnehmer, in selteneren Fällen aber auch allein durch den Arbeitgeber. Leisten sowohl der Arbeitnehmer wie der Arbeitgeber Beiträge an die Vorsorgeeinrichtung, so ist der letztere *verpflichtet*, «zur gleichen Zeit mindestens die gleichen Beiträge zu entrichten»⁹². Bei Erfüllung der Leistungsvoraussetzungen erhält der Arbeitnehmer eine *Rente* und/oder eine *Kapitalsumme*. Diese Bezüge sollen dem Arbeitnehmer bzw. seinen Angehörigen erlauben, zusammen mit den Leistungen der AHV/IV, den gewohnten Lebensstandard aufrechtzuerhalten. Während vor der Revision des Arbeitsvertragsrechtes der Arbeitnehmer vielfach nur seine einbezahlten Beiträge und diese erst noch in bar⁹³ zurückerhielt, hat er heute nebst den eigenen Beiträgen auch gesetzlich Anspruch auf einen dienstjahreabhängigen Anteil der Arbeitgeberbeiträge, *sofern* für mindestens fünf Jahre Beiträge geleistet wurden⁹⁴. Der gesamte Anspruch wird dabei

90 Altersversorgung und Gemeinschaftskasse, in: Sozial-Archiv, Dokumente sozialwirtschaftlicher Betriebsgestaltung, Fachgebiet 11 Aa (Essen).

91 Im Gegensatz zur Spareinlegerkasse ist in der Sparkapitalversicherung noch eine Risikoversicherung für den Todes- und Invaliditätsfall eingeschlossen.

92 Art. 331 Abs. 3 OR.

93 Die Barauszahlung der Pensionsversicherungsbeiträge führte oft dazu, dass der Arbeitnehmer diese für den laufenden Konsum (Autokauf usw.) verwendete und nicht für den Einkauf seiner fehlenden Dienstjahre am neuen Arbeitsort, was zwangsläufig eine Unterversicherung zur Folge haben musste.

94 Art. 331a Abs. 2, Art. 331b Abs. 2 OR.

entweder *direkt* der Vorsorgeeinrichtung des neuen Arbeitgebers überwiesen, oder aber der Arbeitnehmer erhält vom Versicherungsunternehmen eine sog. *Freizügigkeitspolice* ausgehändigt, in der die für den Versicherungsfall fälligen Leistungen verbrieft sind. Im weiteren können Sparguthaben auch auf ein *Sperrkonto* bei einer Kantonalbank überwiesen werden. Sofern die Statuten oder Reglemente dies zulassen, ist es ferner möglich, dass der austretende Arbeitnehmer weiterhin Mitglied der betreffenden Vorsorgeeinrichtung bleibt⁹⁵. Eine vorzeitige Barauszahlung und damit eine mögliche Zweckentfremdung der Vorsorgeleistungen ist also grundsätzlich ausgeschlossen⁹⁶.

In Anbetracht der absolut zwingenden Vorschriften⁹⁷ in Art. 331 OR und der relativ zwingenden Vorschriften⁹⁸ in den Art. 331a -c OR stellt sich nun die Frage, ob bei diesen Vorsorgeeinrichtungen überhaupt von freiwilligen Sozialleistungen gesprochen werden darf. Dies ist zumindest bis zum Inkrafttreten eines allfälligen Obligatoriums der beruflichen Vorsorge der Fall, soweit es den Entschluss eines Unternehmens betrifft, überhaupt eine solche Institution ins Leben zu rufen. Hierbei handelt es sich ohne Zweifel um die Erbringung einer *absolut* freiwilligen Sozialleistung im Sinne der vorstehenden Definition⁹⁹. Ist die Vorsorgeeinrichtung jedoch einmal gegründet worden, so ist der Arbeitgeber gezwungen, die in den Statuten oder Reglementen festgelegten Beiträge zu erbringen, weshalb es sich in diesem Fall lediglich noch um eine *relativ* freiwillige Sozialleistung handelt. Absolute Freiwilligkeit besteht nur noch inbezug auf die Vornahme von allfälligen Leistungsverbesserungen.

Ohne Zweifel ist die berufliche Vorsorge gegen die Folgen von Alter, Invalidität und Tod die wohl bedeutendste freiwillige Sozialleistung. Ende 1974 existierten nämlich in der Schweiz rund 17000 Vorsorgeeinrichtungen, wobei diejenigen privaten Rechts ca. 1,2 Mio. Aktivmitglieder und ca. 150000 Rentner umfassten¹⁰⁰. An dieser überragenden Bedeutung als freiwillige Sozialleistung dürfte auch ein Obligatorium der beruflichen Vorsorge nichts ändern, da die Leistungen einer obligatorischen Vorsorgeeinrichtung aus Rücksicht auf die finanzielle Belastung von Unternehmen, die neu eine solche schaffen müssen, kaum den durch viele Einrichtungen zur Auszahlung gelangenden Renten entsprechen können.

95 Art. 331c OR.

96 Ausnahmen bestehen lediglich im Falle von Geringfügigkeit der Leistungen (Art. 331c Abs. 3 OR) sowie bei nachweisbarer Auswanderung des Arbeitnehmers.

97 Art. 361 OR.

98 Art. 362 OR.

99 Vorstehend 27 f.

100 Vgl. dazu: Die berufliche Vorsorge für Alter, Invalidität und Tod 1973, in: Die Volkswirtschaft (Mai 1975) 231.

b) *Massnahmen gegen die Arbeitslosigkeit*

Nach dem früheren Art. 34^{ter} Abs. 3 BV war die Durchführung der Arbeitslosenversicherung Sache öffentlicher und privater, sowohl paritätischer als auch einseitiger Kassen.

Am 3. September 1975 hatte jedoch der Bundesrat den eidgenössischen Räten eine Botschaft «betreffend Änderung der Bundesverfassung für eine Neukonzeption der Arbeitslosenversicherung»¹⁰¹ vorgelegt. Durch einen neuen Art. 34^{novies} (BV), der den Art. 34^{ter} Abs. 1 Bst. f und Abs. 3 BV ersetzen sollte, wurde angestrebt, das damalige System der Arbeitslosenversicherung durch eine den heutigen Bedürfnissen gerechter werdende Regelung zu ersetzen. Insbesondere wurde dabei auch vorgesehen, die Arbeitslosenversicherung für *obligatorisch* zu erklären.

Dieser Verfassungsänderung wurde anlässlich der Volksabstimmung vom 13. Juni 1976 zugestimmt. Dadurch, dass gemäss Art. 34^{novies} Abs. 4 BV die Beiträge je zur Hälfte durch die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer zu tragen sind, gehört nun die Arbeitslosenversicherung nicht mehr zu den freiwilligen Sozialleistungen, es sei denn, gewisse Unternehmen würden auch die Arbeitnehmerbeiträge übernehmen.

Es wäre verfehlt anzunehmen, die Bemühungen der Unternehmen, einer drohenden Arbeitslosigkeit der Mitarbeiter zu begegnen, sei auf Beitragsleistungen an Arbeitslosenversicherungen beschränkt. Vielmehr tragen zahlreiche weitere vorsorgliche Massnahmen zur Verminderung der Gefahr einer Einkommenseinbusse infolge von Arbeitslosigkeit bei. Ein solches Beispiel sozialen Verantwortungsbewusstseins von Unternehmen gab die Firma Vetropack AG, das dominierende Unternehmen auf dem schweizerischen Glasverpackungsmarkt¹⁰². Als Folge der Rezession wäre das Unternehmen gezwungen gewesen, eines seiner Werke zu schliessen, um die Ertragskraft auf einem tieferen Niveau zu sichern. Ein solches Vorgehen wurde jedoch von der Unternehmensleitung nicht in Erwägung gezogen, da die Werke in St. Prex und Wauwil in einer ländlichen Gegend liegen und der Verlust aller Arbeitsplätze die Mitarbeiter und die Bevölkerung ungleich härter getroffen hätte als eine Betriebsschliessung in einer industrialisierten Region. Anstelle der Stilllegung eines Werkes wurden deshalb die Abbaumassnahmen auf alle Betriebe verteilt.

Weitere Versuche, die Folgen einer drohenden Arbeitslosigkeit zu mildern, können auch darin bestehen, weniger dringliche Aufgaben als Arbeitsbeschaffungsreserve zurückzustellen, ferner die Kündigungsfristen zu verlängern

101 BBl 1975, II, 42, 1557 ff.

102 JAKOB KELLER, Unternehmer in der Rezession (2): Vetropack AG, in: Tages-Anzeiger Nr. 24, (1976).

und Übergangshilfen zu gewähren. Allerdings ist bei solchen Massnahmen zu beachten, dass sie nur über kürzere Zeit den Mitarbeitern die Arbeitsplätze erhalten und bestenfalls Härtefälle vermeiden können¹⁰³.

c) *Krankenversicherung*

Unternehmenseigene Krankenkassen bestehen bereits seit über 100 Jahren¹⁰⁴. Die Vorteile der Betriebskrankenkassen gegenüber den unternehmensunabhängigen Krankenkassen sind sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer offensichtlich. Deren Bedeutung muss dabei im Rahmen des betrieblichen Fürsorgedienstes¹⁰⁵ gesehen werden. Die enge Zusammenarbeit der Betriebskrankenkasse mit andern Stellen des betrieblichen Sozialdienstes wie Werkarzt, Fürsorgerin usw. tragen wesentlich zur Früherkennung von Gesundheitsschädigungen aller Art bei. Dadurch wird es in vielen Fällen möglich, langwierige Krankheiten und damit einen längerdauernden Erwerbsausfall zu verhindern. Dies kommt nicht zuletzt auch der Unternehmung zugute, da ihr in diesem Fall auch keine Lohnfortzahlungspflichten bei Arbeitsverhinderung durch Krankheit gemäss Art. 324a OR erwachsen. In diesem Zusammenhang sei aber darauf hingewiesen, dass die Unternehmung keine freiwillige Sozialleistung erbringt, wenn sie Beiträge an die Prämien einer Krankentaggeldversicherung der Arbeitnehmer leistet, um damit ihre Lohnzahlungspflicht abzulösen. Vielmehr besteht die freiwillige Sozialleistung darin, dass der Arbeitgeber in der Regel einen recht erheblichen Teil der Verwaltungskosten der Betriebskrankenkasse und vielfach auch eine Defizitgarantie übernimmt¹⁰⁶. Dadurch sind Betriebskrankenkassen in der Lage, den Arbeitnehmer zu meist günstigeren Bedingungen zu versichern als dies bei andern Krankenkassen möglich wäre. Dazu kommt, dass sehr oft auch die Familienangehörigen den Betriebskrankenkassen beitreten können. Die Betriebskrankenkassen erfreuen sich denn auch, wie aus den statistischen Zahlen¹⁰⁷ hervorgeht, recht grosser Beliebtheit. So existierten Ende 1973 von insgesamt 735 anerkannten Krankenkassen deren 214 Betriebskassen mit über 478 000 Versicherten. Bei einem Total von etwas über 6,5 Mio. Versicherten gehören somit immerhin ca. 7,3 Prozent aller Versicherten einer Betriebskrankenkasse an.

103 AMSLER a.a.O. 22.

104 DIETGEN AEBLI, Wohlfahrtseinrichtungen privater Unternehmungen, in: Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. II (1955) 623.

105 Vgl. dazu nachstehend 67 f.

106 AMSLER a.a.O. 21.

107 Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1977, 323.

Nach bisheriger Auffassung kann aus Art. 328 OR keine zwingende vertragliche Verpflichtung des Arbeitgebers abgeleitet werden, seine Arbeitnehmer gegen Unfall zu versichern¹⁰⁸. Es bestehen aber andererseits öffentlich-rechtliche Vorschriften, so im Arbeitsgesetz¹⁰⁹, im KUVG¹¹⁰ und im Landwirtschaftsgesetz¹¹¹, die dem Arbeitgeber Massnahmen zur Verhütung von Unfällen auferlegen. Ein Arbeitgeber kann nun zwar sein Möglichstes versuchen, um solche Unfälle zu vermeiden, gänzlich verhindern kann er sie jedoch nie. Die Unfallverhütungsmassnahmen sind somit erst vollständig, wenn auch etwas gegen die Folgen von trotz genügender Unfallvorsorge auftretenden Personenschäden vorgekehrt wird. Dies geschieht durch den Abschluss einer Unfallversicherung.

Nicht näher zu erörtern ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit die sog. Betriebsunfallversicherung, da bei deren Abschluss nicht von der Gewährung einer freiwilligen Sozialleistung gesprochen werden darf. Wie aus Art. 328 Abs. 2 OR hervorgeht, hat nämlich der Arbeitgeber, auch wenn sein Betrieb nicht der obligatorischen Versicherungspflicht bei der SUVA unterliegt, die Arbeitnehmer vor allfälligen Betriebsgefahren zu schützen. Versäumt er nun, seine Arbeitnehmer gegen die praktisch jedem Arbeitsplatz innewohnenden Unfallmöglichkeiten zu versichern, muss er für allfällige Unfallschäden selbst aufkommen, und zwar «im Umfange derjenigen Leistungen, die eine normale Unfallversicherung erbracht hätte (...). In diesem Sinne haben schon bisher die Zivilgerichte in Einzelfällen entschieden»¹¹². Somit dient die Betriebsunfallversicherung weitgehend der Versicherung der Arbeitgeberhaftung für innerbetriebliche Unfälle seiner Arbeitnehmer.

Zahlreiche Arbeitgeber schliessen jedoch für die Arbeitnehmer zusätzlich zur Betriebsunfallversicherung noch eine *Nichtbetriebsunfallversicherung* ab. Für die Unternehmen, die der obligatorischen Unfallversicherungspflicht durch die SUVA unterstehen, ist die Nichtbetriebsunfallversicherung im Versicherungsobligatorium eingeschlossen¹¹³, deren Prämien gehen jedoch zu Lasten der Arbeitnehmer¹¹⁴. Zahlreiche Unternehmen übernehmen nun entweder

108 EDWIN SCHWEINGRUBER, Kommentar zum Arbeitsvertrag (2. A. Bern 1974) Art. 328 N20.

109 Art. 6, Gesundheitsvorsorge und Unfallverhütung; Art. 29 Abs. 3, Schutz jugendlicher Arbeitnehmer; Art. 33, Sonderschutz für Arbeitnehmerinnen. Vgl. auch VO III zum ArG vom 26. März 1969, Gesundheitsvorsorge und Unfallverhütung in industriellen Betrieben (AS 1969, 561, SR 822.113).

110 Art. 65 Abs. 1, Unfallverhütung.

111 Art. 98–100.

112 SCHWEINGRUBER a.a.O. Art. 328 N20.

113 Art. 67 KUVG.

114 Art. 108 Abs. 2 KUVG.

teilweise oder ganz diese Prämien und gewähren dadurch eine freiwillige Sozialleistung.

e) *Wohlfahrtsfonds*

Unter Wohlfahrtsfonds, oft auch Fürsorgefonds und ähnlich genannt, sind rein patronale, d.h. vom Arbeitgeber allein unterhaltene Unterstützungseinrichtungen zu verstehen. Da die Arbeitnehmer keine Beiträge zu leisten haben, steht ihnen in der Regel auch kein Mitspracherecht in den Organen zu. Der Zweck der Wohlfahrtsfonds liegt darin, unverschuldet in Not geratene aktive oder ehemalige Arbeitnehmer und deren Angehörige durch finanzielle Beiträge zu unterstützen. Die Leistungsvoraussetzungen sind in den meisten Statuten recht weitmaschig umschrieben und der Leistungsumfang wird oft individuell, nach freiem Ermessen des Arbeitgebers festgelegt. Die wohl häufigsten Leistungen dürften darin bestehen, ehemaligen Arbeitnehmern oder deren Angehörigen, die keine oder nur ungenügende Alters-, Invaliditäts- oder Todesfallrenten erhalten, Zuschüsse an die Lebenshaltungskosten zu gewähren. Diese Ergänzungsleistungen waren gerade in den letzten Jahren mit ihren überdurchschnittlichen Teuerungsraten äusserst hilfreich. Ihre Nützlichkeit bewiesen die Wohlfahrtsfonds aber auch bei langwierigen Krankheiten, wenn die Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers erloschen ist oder die Krankenkassen ihre Taggeldleistungen eingestellt haben, ferner bei besonders aufwendigen Heilungsmassnahmen (z.B. Operationen in ausländischen Spezialkliniken, besondere Kuren usw.) oder bei finanziellen Hilfeleistungen an sonstwie verschuldet oder unverschuldet in Not geratene Familien.

Die Tatsache, dass Ende 1970 gesamtschweizerisch über 1900 Wohlfahrtseinrichtungen¹¹⁵ bestanden, die über 77 Mio. Franken¹¹⁶ an Leistungen irgendwelcher Art ausrichteten, ist sicher ein erfreuliches Zeichen sozialen Verantwortungsbewusstseins dieser Unternehmen. Wünschenswert wäre allerdings, wenn diese freiwillige Sozialleistung reglementarisch so ausgestaltet würde, dass der Arbeitnehmer in den Fällen, wo die Leistungen die Folgen von Alter, Invalidität oder Tod mildern wollen, die ihm zugedachten Unterstützungsbeiträge voraussehen kann. Dadurch würde zumindest psychologisch dem Destinatär das Abhängigkeitsgefühl bzw. das Gefühl der Armenengnössigkeit, aber auch manche Daseinsangst genommen.

f) *Flankierende Massnahmen*

Vor allem in Grossunternehmen zeichnen sich die freiwilligen Sozialleistungen dadurch aus, dass sie den Arbeitnehmern einen möglichst umfassen-

115 Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1977, 330.

116 Ebenda 335.

den Schutz gewähren wollen. Da den Risiken des Lebens in der Regel nicht einfach mit der Ausrichtung von Versicherungsleistungen begegnet werden kann, legen deshalb zu Recht viele Unternehmen Wert darauf, entweder solche Schicksalsschläge überhaupt zu *verhindern* oder doch nebst der rein finanziellen auch noch *menschliche* Hilfe zu gewähren.

Die hauptsächlichen Einrichtungen, die diesen Bedürfnissen gerecht werden wollen, sind der *Fürsorgedienst*, der *Betriebspsychologe*, der *Werksarzt* sowie *Erholungsheime*.

Die betriebliche Fürsorgestelle, meist von einer ausgebildeten Fürsorgerin betreut, hält sich vor allem bei persönlichen Sorgen der Arbeitnehmer zur Verfügung. Die Haupttätigkeitsgebiete liegen dabei weniger im Erbringen materieller Hilfeleistungen als vielmehr darin, beratend beizustehen. Die enge Zusammenarbeit mit internen und externen Ärzten, Juristen, Psychologen und Seelsorgern ermöglichen der Fürsorgerin das Eingehen auf praktisch alle Notfälle der Arbeitnehmer und deren Angehörigen. Entsprechend vielschichtig sind denn auch die Probleme, die an eine solche Fürsorgestelle herangetragen werden. Wohnungssuche, finanzielle Notlagen, Erbschaftsangelegenheiten sowie nicht zuletzt Ehe- und Familienangelegenheiten gehören zu den Wirkungsgebieten des betrieblichen Fürsorgedienstes.

Für die Linderung materieller Engpässe steht dabei der Wohlfahrtsfonds zur Verfügung. Die Erfahrung zeigt, dass die Arbeitnehmer meist eher bereit sind, die betriebliche Fürsorgestelle um Hilfe bei persönlichen Problemen anzugehen als die entsprechenden staatlichen, kirchlichen oder freien Institutionen.

Ähnlich vielfältig ist die Aufgabe des werksärztlichen Dienstes. Nebst den direkten betrieblichen Aufgaben wie Unfallverhütung, Notfalldienst und Arbeitshygiene usw. wird der Werksarzt auch bei der Wiedereingliederung invalider und kranker Mitarbeiter beigezogen. Wertvolle Hilfe leistet er ferner bei seelischen Erkrankungen und Charakterschwächen wie z.B. Trunksucht oder bei sozialen Problemen, die zur Flucht in die Krankheit oder zu echten Erkrankungen führen. Diese Tätigkeitsgebiete erfordern eine enge Zusammenarbeit mit der betrieblichen Fürsorgestelle.

Eine wichtige Rolle in einem ganzheitlichen System betrieblichen Schutzes gegen die Risiken des Lebens spielen die Erholungsheime. Eine vollständige körperliche und seelische Wiederherstellung nach einem Schicksalsschlag ist meist nur möglich, wenn der Betroffene Gelegenheit erhält, Kräfte für das weitere Leben zu sammeln. Dies gilt nicht nur für die Rekonvaleszenzzeit nach körperlichen und seelischen Krankheiten, sondern auch für die Zeit nach ausserordentlichen psychischen Belastungen wie z.B. Todesfälle im engsten Familienkreise oder Ehescheidungen. Leider sind solche Erholungsheime, infolge

der enormen Kosten, nur selten anzutreffen. Die Arbeitnehmer schätzen nämlich in der Regel unternehmenseigene Erholungsheime mehr als öffentliche, da sie sich in den ersteren eher zuhause fühlen. Viele kennen sich vom Arbeitsplatz her oder arbeiten zumindest im gleichen Unternehmen, so dass praktisch kaum Heimweh auftreten kann und eine gemeinsame Gesprächsbasis bald gefunden ist.

Die freiwilligen Sozialleistungen müssen sich gezwungenermassen nach den finanziellen Möglichkeiten eines Unternehmens richten und haben auch einer möglichst breiten Schicht der Arbeitnehmer zugute zu kommen. Trotzdem empfiehlt es sich, bei den periodischen Überprüfungen des Ausbaustandes der freiwilligen Sozialleistungen zu überlegen, ob statt einer einzelnen Leistungsverbesserung bei Versicherungseinrichtungen nicht mehr erreicht werden könnte, wenn die flankierenden Massnahmen umfassender ausgestaltet würden.

2. *Massnahmen betreffend die Aus- und Weiterbildung*

Die freie Marktwirtschaft bringt es mit sich, dass praktisch jedes Unternehmen in einem dauernden Wettbewerbsverhältnis steht und deshalb gezwungen ist, permanent die Leistung zu steigern. Eine Verbesserung der Gesamtproduktivität lässt sich jedoch nur erreichen, wenn nebst dem Mittel der technischen Rationalisierung auch die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer erhöht wird. Der Verwirklichung dieser Zielsetzung steht nun allerdings hemmend entgegen, dass in unserem dynamischen Zeitalter alle Lebensbereiche immer rascher erfolgenden Veränderungen unterworfen sind und deshalb einmal erworbenes Wissen dementsprechend schnell an Gültigkeit verliert. Auf der andern Seite wiederum bedarf es für die Lösung unserer gegenwärtigen und zukünftigen Probleme immer mehr neuer Kenntnisse, Methoden und Fähigkeiten¹¹⁷. Aus diesen Umständen ergeben sich nun einerseits für den einzelnen das Erfordernis zu lebenslangem Lernen und anderseits für die verschiedenen Bildungsträger¹¹⁸ die Notwendigkeit, diese «éducation permanente» durch das Treffen von Massnahmen und das Bereitstellen von Mitteln in geeigneter Weise zu unterstützen. Zu den wichtigsten Bildungsstätten gehören dabei zweifellos die Unternehmen. Diese haben denn auch schon seit langem die Notwendigkeit und Bedeutung der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung erkannt, wobei vor allem in den letzten Jahren diesbezüglich ein besonders grosser Aufschwung

117 KURT STEUBER, Ausbildung zum Wandel (Schrift des Schweizerischen Bankvereins, ohne Ortsangabe und Erscheinungsjahr) 5.

118 Solche Bildungsträger sind: Staat, Kirche, Massenmedien, Kunstschaffende, Private Institutionen, Unternehmen, Gewerkschaften, Berufsverbände usw.

zu verzeichnen war, und zwar auf allen Stufen, von der Lehrlingsausbildung bis hin zum Management-Development.

Unter einer betrieblichen Ausbildung der Arbeitnehmer verstehen wir «alle Tätigkeiten und Massnahmen, die darauf abzielen, bei den Mitarbeitern das Wissen zu mehren, das Können zu entwickeln oder die Einstellung, das Verhalten und das Wollen zu fördern, um sie in ihren fachlichen, administrativen sowie in den Führungsaufgaben zu ertüchtigen»¹¹⁹. Wie aus dem Text dieser Definition ersichtlich wird, geht es bei einer solchen Ausbildungs politik nicht nur um die Heranbildung von Mitarbeitern mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung, sondern es sollen schlechthin alle Arbeitnehmer ungeachtet ihres beruflichen Status bis hinauf zur Unternehmensleitung erfasst werden. Diese Heterogenität sowohl in der sozialen Zusammensetzung der Auszubildenden als auch in deren Ausbildungsbedürfnissen einerseits sowie die je nach Wirtschaftslage oder Entwicklungsphase eines Unternehmens sich unter Umständen rasch ändernden Ausbildungsziele andererseits geben der Bildungsstätte «Betrieb» ein besonderes Gepräge. Trotz dieser Vielschichtigkeit betrieblicher Aus- und Weiterbildungs massnahmen lassen sich in den Zielsetzungen übergeordnete Gemeinsamkeiten finden. So wird es in jeder Ausbildungsstufe einmal darum gehen, durch Wissensvermittlung, Motivation und Integration, aber auch durch Persönlichkeitsentfaltung die Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre Tätigkeit bestmöglichst auf das Unternehmensziel auszurichten. Die bereits erwähnte Wissensexplosion verlangt ferner, dass sich die Ausbildung der Zukunft noch vermehrt darauf ausrichtet, die Lernfähigkeit und die Lernwilligkeit zu entwickeln, die Kommunikation sicherzustellen, das interdisziplinäre Denken und Handeln sowie die Kreativität zu schulen und nicht zuletzt das gesellschaftspolitische Wissen, Interesse und Verständnis zu fördern¹²⁰.

Im Rahmen dieser allgemeingültigen Zielsetzungen erfordert nun die komplexe Struktur der betrieblichen Ausbildungsbedürfnisse eine entsprechende Unterteilung in verschiedene Ausbildungsstufen. In der betrieblichen Praxis wird dabei meist unterschieden zwischen:

- Lehrlingsausbildung
- Ausbildung ohne Lehre (Anlernausbildung, Umschulung)
- Ausbildung von Hochschulabsolventen
- Fachliche Weiterbildung
- Kaderausbildung

Die Ausgestaltung der einzelnen Ausbildungsstufen ist natürlich von Unternehmen zu Unternehmen äusserst verschieden und ist vor allem von den

119 KURT STEUBER, Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb (Schrift des Schweizerischen Bankvereins, ohne Ortsangabe und Erscheinungsjahr) 4 f.

120 Vgl. dazu ausführlich STEUBER, Ausbildung zum Wandel a.a.O.

finanziellen Möglichkeiten sowie der Mitarbeiterstruktur eines Betriebes abhängig. Im folgenden soll nun versucht werden, die verschiedenen Ausbildungsstufen zu skizzieren, wobei sich der Verfasser bewusst ist, dass oft nur Grossunternehmen überhaupt die Möglichkeit haben, solche z.T. recht aufwendigen Schulungskonzepte zu verwirklichen.

a) *Die Lehrlingsausbildung*

Insbesondere in einer wirtschaftlichen Flaute, wie wir sie jüngst durchlaufen haben, zeigt sich der Nutzen einer gründlichen Berufsausbildung. Viele der Arbeitnehmer jüngeren bis mittleren Alters, die während der Hochkonjunktur nicht einsehen wollten, warum sie durch das Absolvieren einer zwei- bis vierjährigen Lehre auf «echtes» Geldverdienen verzichten sollten, standen dadurch, dass sie nur notdürftig auf eine bestimmte Arbeitsverrichtung angelernt wurden, arbeitslos auf der Strasse. An dieser Situation sind allerdings zahlreiche Unternehmen mitschuldig, haben diese doch durch aufwendige Werbeaktionen, unverhältnismässige Entlohnung sowie durch extreme Arbeitsteilung dieser Entwicklung Vorschub geleistet. Dabei sollte gerade die schweizerische Wirtschaft, deren Leistungsangebot zu einem wesentlichen Teil auf qualitativ hochstehende Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet ist, alles Interesse haben, über möglichst fundiert und breit ausgebildete Arbeitnehmer zu verfügen. Die beste Voraussetzung hierzu bildet nach wie vor eine staatlich anerkannte Lehre¹²¹, da diese trotz dem Trend zur Spezialisierung den Charakter einer ausgesprochenen *Grundausbildung* hat. An dieser Bedeutung der Lehre sollte auch in Zukunft festgehalten werden, da m.E. eine spätere Spezialisierung nur dann sinnvoll ist, wenn sie auf einer entsprechenden Grundausbildung basieren kann. Dabei gilt es auch zu bedenken, dass ein frisch ins Erwerbsleben tretender junger Arbeitnehmer kaum in der Lage sein dürfte, bereits mit 16 Jahren seine Fähigkeiten und Neigungen so genau zu kennen, dass er eine dermassen differenzierte Berufswahl treffen könnte, wie es für die ausgesprochenen Spezialistentätigkeiten notwendig ist¹²². Der Wert der breiten Grundausbildung wird im weiteren auch bei Schicksalsschlägen wie Invalidität oder durch Rezession drohende Arbeitslosigkeit offensichtlich. In diesen Fällen ist eine Umschulung meist rascher und unter geringerem Aufwand möglich, weshalb die Arbeitgeber auch eher bereit sein dürften, ein Arbeitsverhältnis mit dem betreffenden Mitarbeiter aufrechtzuerhalten oder überhaupt einzugehen. Die ordentliche Berufslehre erlaubt zudem den Mitarbeitern auch einen vertieften

121 Der Umfang staatlicher Mitwirkung und Kontrolle ist geregelt im BG vom 20. September 1963 über die Berufsausbildung. Vgl. dazu AS 1965, 321, SR 412.10 sowie die Vollziehungsverordnung, AS 1965, 345, SR 412.101.

122 Gleicher Meinung STEUBER, Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb, 14 f.

Einblick in die Zusammenhänge des Betriebsgeschehens, da der Lehrling während der Ausbildung in der Regel mehrere Abteilungen durchläuft, was zwangsläufig der heute so sehr angestrebten Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Arbeit und seinem Unternehmen nur dienlich sein kann. Aufgrund dieser Tatsachen ist der Lehrabschluss denn auch kein Abschluss im eigentlichen Sinne, sondern wiederum ein Anfang in der beruflichen Weiterentwicklung und nicht selten zu einer eigentlichen Karriere.

Trotz des vorstehend gemachten Vorwurfs, die Unternehmen hätten die sog. Anlehre z.T. bewusst gefördert, darf gesagt werden, dass die schweizerische Lehrlingsausbildung einen ausgezeichneten Ruf geniesst. Die Zeiten, wo der Lehrling dazu da war, den andern Arbeitnehmern missliebige Arbeit abzunehmen, sind – von Ausnahmen abgesehen – vorbei. Dies deshalb, weil erstens Art. 345a Abs. 4 OR dem Lehrmeister verbietet, den Lehrling zu andern als mit dem zu erlernenden Beruf in Zusammenhang stehenden Arbeiten heranzuziehen, und zweitens, weil vor allem grössere Unternehmen immer mehr dazu übergegangen sind, ihren beruflichen Nachwuchs zusammenzufassen und in eigenen Lehrwerkstätten, Gewerbeschulen und Berufsschulen optimal auszubilden. Diese zentrale Lehrlingsausbildung hat den Vorteil, dass der anfangs rein schulmässige Unterricht den Jugendlichen den Übergang Schule/Berufsleben wesentlich erleichtert und die Abstimmung zwischen theoretischem Unterricht und praktischer Arbeit reibungsloser gestaltet werden kann. Meist führen diese Unternehmen bis zur Lehrabschlussprüfung noch zusätzlich zur Gewerbeschule regelmässige «feed-back»-Kurse durch, in denen anhand durchgeführter praktischer Arbeiten das notwendige theoretische Wissen noch einmal gefestigt und vertieft wird. Bei einer solchermassen umfassend ausgestalteten Lehrlingsausbildung ist es selbstverständlich, dass auch der Auswahl und Ausbildung von geeigneten Lehrmeistern die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird, wobei diese durch periodische Weiterbildung in methodischer und didaktischer Hinsicht in die Lage versetzt werden, den an sie gestellten Anforderungen gewachsen zu sein.

Aber nicht allein auf die rein fachliche Ausbildung wird Wert gelegt. Allgemeinbildende und lebenskundliche Fächer, Sportunterricht sowie Lehrlingslager, in denen das Zusammenleben in der Gruppe sowie das Diskutieren und Lösen komplexerer Probleme geschult werden soll, gehören ebenfalls zur modernen Lehrlingsausbildung.

Es liegt nun auf der Hand, dass v.a. kleinere Unternehmen oder Gewerbebetriebe Mühe haben, ihren Lehrlingen einen dermassen durchorganierten Lehrbetrieb zu bieten. Meist bleibt ihnen nichts anderes übrig, als die Lehrlinge sofort in die Werkstatt zu integrieren, wobei der Lehrmeister in der Regel gezwungen ist, nebst der Ausbildung auch noch produktiv tätig zu sein.

Schwierigkeiten erwachsen dem Lehrling aber auch durch das plötzliche enge Zusammenarbeiten mit erwachsenen Mitarbeitern, was oft Minderwertigkeitsgefühle aufkommen lässt¹²³. Ferner kommt noch als weiterer Nachteil hinzu, dass der theoretische Unterricht an der regionalen Gewerbeschule mit der jeweiligen praktischen Arbeit nur selten übereinstimmt.

So sehr es wünschenswert, ja notwendig ist, dass die Kleinbetriebe ihren Nachwuchs selbst heranbilden, muss doch die Frage gestellt werden, ob dermassen unterschiedliche Ausbildungsmöglichkeiten nicht zu einer eigentlichen Chancenungleichheit bei den Lehrlingen führen. Die Befürchtung erscheint berechtigt, da die optimal ausgestaltete Lehrlingsausbildung der Grossunternehmen das Leistungsniveau dieser Lehrlinge erheblich zu steigern vermag, was zwangsläufig zu einer Erhöhung der Anforderungen an den Lehrabschlussprüfungen führen muss. Eine gewisse Verbesserung dieser Situation könnte dadurch erreicht werden, dass die Grossunternehmen sich noch vermehrt als bisher bereit erklären, auch Lehrlinge von Kleinbetrieben in ihr Ausbildungssystem zu integrieren.

Die Lehrlingsausbildung ist zweifellos primär eine Fachausbildung. Nicht zuletzt aber bedeutet sie auch ein wesentliches Stück Erziehung, und zwar vor allem in bezug auf wirkliches Arbeiten, Verantwortungsübernahme, Arbeitsplanung, das Tragen der Folgen für begangene Fehler sowie das Verständnis für Pflichterfüllung und Zusammenarbeit¹²⁴.

b) *Die Ausbildung ohne Lehre*

Unter Ausbildung ohne Lehre verstehen wir die sog. *Anlehre* einerseits sowie die *Umschulung* anderseits. Bei beiden Ausbildungsarten geht es darum, einem Arbeitnehmer das Wissen und Können zu vermitteln, um ihm die Ausübung einer relativ eng umrissenen Teilfunktion zu ermöglichen. Während die Anlehre sowohl direkt nach dem Absolvieren der obligatorischen Schulausbildung als auch in späteren Lebensjahren erfolgen kann, baut die Umschulung nach Möglichkeit auf einer bereits erworbenen Berufsausbildung auf, die der Arbeitnehmer aus irgendwelchen Gründen nicht mehr ausüben kann oder will.

Wenn im vorherigen Abschnitt die Lehre gegenüber der Angelerntenausbildung als die eindeutig bessere und mehr Sicherheiten bietende Berufsgrundlage bezeichnet wurde, so ist dies im Sinne einer Grundsatzfeststellung aufzufassen. In verschiedenen Fällen hat nämlich auch eine Berufsausbildung ohne Lehre durchaus ihre Berechtigung, ja sie ist sogar oft die einzige Möglich-

123 AMSLER a.a.O. 37.

124 STEUBER a.a.O. 18.

keit, einen Menschen überhaupt in den Arbeitsprozess zu integrieren. Zum einen gilt es zu bedenken, dass es in unserer Arbeitswelt immer Tätigkeiten geben wird, für deren Ausübung es keiner besonders umfassenden Ausbildung bedarf. Daran werden nach Ansicht des Verfassers auch die an sich äusserst notwendigen Bemühungen zum «job enrichment» und «job enlargement» nichts ändern können. Zum andern ist der eben beschriebene Umstand sogar teilweise erwünscht, denn nur so ist die Gewähr gegeben, dass auch Arbeitnehmer mit geringeren körperlichen und geistigen Fähigkeiten die Möglichkeit haben, sich sinnvoll produktiv zu betätigen und aus eigener Kraft den Lebensunterhalt zu verdienen. Im weiteren kommt aber noch hinzu, dass für die Handhabung neuer Produktionsverfahren meist noch keine genauen Ausbildungsvorschriften bestehen und sich somit erst im Verlaufe der Jahre neue Berufe entwickeln können. Ebenfalls möglich ist es aber auch, dass einmal anerkannte Berufsbilder durch die zunehmende Automatisierung und Mechanisierung verschwinden und deshalb die betroffenen Arbeitnehmer plötzlich eine völlig andere Tätigkeit aufnehmen müssen.

Die Durchführung der Angelerntenausbildung erfolgt in der Praxis in noch recht unterschiedlichen Formen. Vom einfachen «Zusehen und Nachmachen» bis zur systematischen eigentlichen Berufsschulausbildung mit allerdings nur branchen- oder betriebsintern gültigen Abschlussdiplomen ist alles anzutreffen. Auch hier sind die Ausbildungsmöglichkeiten in den Grossunternehmen wiederum wesentlich besser als in den Klein- und Mittelbetrieben. Es wäre wünschenswert, wenn auch die Angelerntenausbildung noch vermehrt ausgebaut und der staatlichen Aufsicht unterstellt würde. Damit könnte ein echter Beitrag zur Selbstverwirklichung breiter Arbeitnehmerschichten geleistet werden, da mit diesen Massnahmen - vor allem wenn noch die Möglichkeit bestünde, ein staatlich anerkanntes Fähigkeitszeugnis zu erwerben - das Selbstwertgefühl und damit auch die Arbeitsfreude des einzelnen wesentlich gesteigert würde. Ein solcher Ausbau der Angelerntenausbildung in Richtung einer verkürzten Lehre wäre auch von ausserordentlichem volkswirtschaftlichen Nutzen, weil dadurch die berufliche Einsatzmöglichkeit infolge der breiteren Ausbildungsgrundlage erheblich erweitert würde, was nicht zuletzt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auch einen vermehrten Schutz gegen Arbeitslosigkeit bedeutet.

c) *Die Ausbildung von Hochschulabsolventen*

Mit dem Abschluss einer Hochschulausbildung wird der Nachweis erbracht, über eine gewisse Intelligenz und ein bestimmtes Fachwissen zu verfügen. Dies allein ist bekanntlich jedoch noch keine Garantie für eine erfolgreiche

berufliche Laufbahn. Viele Jungakademiker müssen denn auch erstaunt feststellen, dass das Einleben in den betrieblichen Alltag manchmal mehr Mühe machen kann als das Bestehen von Hochschulprüfungen. Die Ursache für diese Schwierigkeiten liegt nach Ansicht des Verfassers darin, dass die Universitäten zwar das notwendige Wissen vermitteln, bei den Übungen und Fallstudien jedoch nur schwer Komponenten wie Menschenführung, Gruppendynamik, Kostendruck, Arbeitsmarktsituation u.a.m. in die zu erlernende Problemlösungstechnik wirklichkeitsnah einbeziehen können. Solche Randbedingungen sind jedoch in der Praxis mindestens ebenso entscheidend für den Erfolg einer Tätigkeit, wie ein umfassendes Wissen. Ein bekannter Professor der Eidgenössischen Technischen Hochschule pflegte jeweils seine erste Vorlesung mit folgenden Worten zu beginnen: «Meine Herren, bei mir lernen Sie, wie man Brücken konstruiert. Fragen Sie mich aber nicht, was das Ganze kostet – dafür bin ich nicht zuständig, und es interessiert mich auch nicht!»

In diesem Ausspruch kommt die Problematik einer Hochschulausbildung sehr gut zum Ausdruck. An den Universitäten strebt man nämlich vor allem nach *Maximallösungen*, während es in der Praxis in der Regel darauf ankommt, *Optimallösungen* zu erreichen.

Wird nun ein junger Hochschulabsolvent zu Beginn seiner praktischen Tätigkeit ohne entsprechende Einführung mit diesen Schwierigkeiten konfrontiert, so ergeben sich sowohl für den Arbeitgeber wie den Arbeitnehmer unangenehme Konfliktsituationen. Oftmals führt auch die Zusammenarbeit mit Nichtakademikern zu zusätzlichen Spannungsmomenten, indem einerseits die Praktiker das theoretische Wissen der Akademiker als nicht anwendbare «Lehrbuchweisheit» anzweifeln und andererseits die Akademiker die oft auf jahrelanger Erfahrung basierenden Ansichten der Praktiker als «wissenschaftlich nicht haltbar» abqualifizieren.

Vor allem die Grossbanken haben nun schon seit einigen Jahren erkannt, wie wichtig eine sorgfältige und v.a. systematische Einführung der Hochschulabsolventen in die Berufspraxis ist¹²⁵. Es wurde dabei als wichtig angesehen, dass diese Einführung nach dem jahrelangen Studium nicht noch einmal klausurähnlich in einem innerbetrieblichen Seminar oder an einer Management-Schule durchgeführt wird, sondern in einem ausgewogenen Wechsel zwischen praktischer Arbeit und internen sowie externen Kursen. Vorgängig zu dieser Ausbildung erfolgt in der Regel die Absolvierung eines Test- und Orientierungsprogrammes mit dem Ziel, dem jungen Akademiker eine realistische Berufsorientierung zu vermitteln und seine Neigungen und Fähigkeiten festzustellen. Während dieser Zeit erhält dann auch das Unternehmen Gelegenheit,

die Einsatzmöglichkeiten des Betreffenden zu prüfen. Auf diese Weise kann eine optimale berufliche, organisatorische und menschliche Integration des jungen Akademikers in die Arbeitswelt erreicht werden.

d) *Die fachliche Weiterbildung*

Verschiedentlich schon wurde im Zusammenhang mit der Ausbildung über die Notwendigkeit und die Gründe einer permanenten Weiterbildung der Arbeitnehmer gesprochen ¹²⁶; es erübrigt sich deshalb, nochmals eingehend auf diese Punkte einzugehen. Wir wollen vielmehr der Frage nachgehen, worin denn diese fachliche Weiterbildung bestehen soll.

Fälschlicherweise wird oft angenommen, die fachliche Weiterbildung sei im wesentlichen nichts anderes als eine Fortführung des für den Lehrabschluss notwendigen Berufsgrundwissens. Sicher ist auch diese Vertiefung des Fachwissens in engerem Sinne notwendig, und sie wird in der Praxis auch intensiv betrieben, wobei es besonders darum geht, den Arbeitnehmern den neuesten Stand der Technik und deren Anwendung im Arbeitsprozess zu vermitteln.

Mindestens ebenso wichtig ist jedoch eine Ausbildung in den berufs begleitenden Disziplinen. Hiezu gehören neben den «klassischen» Fächern wie Fremdsprachen, Verhandlungstechnik, Netzplantechnik oder Computeranwendung immer mehr auch das Vermitteln von Grundlagen der Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre. Damit wird es möglich, dem Arbeitnehmer die Bedeutung seiner Arbeit für das übergeordnete Ganze bewusst zu machen und so seine Integration in das Unternehmen zu fördern.

Der ständige Fortschritt mit seinen rasch wechselnden neuen Entwicklungen und Veränderungen in technischer, organisatorischer und personeller Hinsicht bedingen auf Seiten der Arbeitnehmer eine vermehrte *Umstellungswilligkeit* und *Umstellungsfähigkeit*. Um dies zu erreichen, werden die Unternehmen noch stärker als bisher die Allgemeinbildung ihrer Mitarbeiter erweitern müssen ¹²⁷. Fächer wie «persönliche Arbeitstechnik» und «Morphologie», aber auch ausserwirtschaftliche, kulturelle und soziologische Fragen werden deshalb in die fachlichen Weiterbildungsprogramme aufzunehmen sein. Nur so lässt sich die für die Erreichung der Unternehmensziele notwendige *Motivation* der Mitarbeiter und gleichzeitig auch die Leistung eines wesentlichen Beitrages zur *Zufriedenheit* des arbeitenden Menschen in Freizeit und Beruf erreichen. Eine in diesem Sinne durchgeführte interdisziplinäre Weiterbildung der Arbeitnehmer dürfte denn auch zum sichtbaren Ausdruck der Wahrnehmung sozialer Unternehmensverantwortung werden.

126 Vgl. vorstehend 38 f., 54.

127 STEUBER, Perspektiven der betrieblichen Ausbildung, a.a.O. 5.

Mit dem Aufstieg zum Vorgesetzten wird dem Arbeitnehmer, nebst den durch die Beförderung meist komplexer werdenden Fachaufgaben, noch ein eigentlicher zweiter Beruf übertragen, nämlich derjenige des Menschenführers. Während früher die Vorgesetztentätigkeit im wesentlichen darauf reduziert werden konnte, Befehle zu erteilen, die infolge der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes meist willig befolgt wurden, ist die Menschenführung in der heutigen Arbeitswelt um etliches komplizierter geworden. Der Grund dafür liegt zur Hauptsache darin, dass in den Zeiten des konstanten Arbeitskräftemangels alles daran gesetzt wurde, dem Mitarbeiter in seiner Arbeit möglichst viel Befriedigung zu verschaffen und ihn auf keinen Fall durch einen rüden Umgangston oder harte Führungsmassnahmen zu verärgern. Unzählige Führungsstile, sog. «management by ...» – Methoden, wurden entwickelt, wobei sich bis heute das «management by objectives», d.h. die «Führung durch Zielsetzung», am besten durchzusetzen vermochte.

Damit nun diese modernen Führungsstile auch effektiv zur Anwendung gelangen können, genügt es nicht mehr, den Vorgesetzten einfach schriftlich fixierte Führungsrichtlinien in die Hand zu geben. Es ist vielmehr notwendig, jeden Mitarbeiter mit Führungsfunktionen durch eine intensive und ständige Schulung in die Lage zu versetzen, die verschiedenen unumgänglichen Führungsmittel und -methoden kennen und auch wirklich anwenden zu können.

Die Wahrnehmung einer Führungsfunktion in der heutigen Zeit setzt voraus, dass bei der Bezeichnung der für diese Aufgabe in Frage kommenden Mitarbeiter andere Auswahlkriterien als früher zur Anwendung gelangen. Nicht mehr der fachlich am besten ausgewiesene Berufsmann sollte bei der Übertragung einer Führungsposition berücksichtigt werden, sondern derjenige, der in menschlicher, organisatorischer und planerischer Hinsicht die optimalsten Voraussetzungen dazu mit sich bringt. Gegen diesen Grundsatz wird aber leider auch heute noch in sehr vielen Fällen verstossen.

Mehr denn je spielt heute die *Persönlichkeit* des Vorgesetzten eine Rolle. Auf die Entwicklung der Persönlichkeit kann jedoch mit Schulungsmassnahmen nur sehr bedingt Einfluss genommen werden; bestenfalls dürfte es möglich sein, Anregungen und Impulse zu vermitteln. Die beste Förderung erhält die Persönlichkeit dadurch, dass dem Vorgesetzten in seiner täglichen Arbeit Gelegenheit gegeben wird, Verantwortung zu tragen, sich anzustrengen, Schwierigkeiten zu überwinden und mit andern zusammenzuarbeiten. Denn, «eine Persönlichkeit fördern, heisst in erster Linie Aufgaben übertragen, Verantwortung delegieren, Sauerstoff geben, um zu atmen, und Lebensraum ge-

ben, um zu wachsen. Diese beiden Lebenselemente werden in unseren Landen aber immer wieder bedroht durch eine Überbetonung der hierarchischen und autoritären Denkweise»¹²⁸.

Bei jeder Vorgesetztenausbildung ist zu beachten, dass je nach Führungsstufe wieder andere Akzente in der Schulung gesetzt werden.

Beim *unteren Kader* geht es einmal vorwiegend darum, die eigentlichen *Grundlagen* der Führung wie Menschenkenntnis, Führungstechnik und gewisse organisatorische Zusammenhänge zu vermitteln. Das Hauptgewicht ist dabei eindeutig auf die Mitarbeiterbetreuung- und -beratungsfunktion zu legen, da es v.a. das untere Kader ist, welches sich an der «Personalfront» befindet. Die Beeinflussung der Betriebsatmosphäre erfolgt ja nicht auf der Direktionsebene, sondern unmittelbar an den Arbeitsplätzen in den Werkhallen und Büros.

Das Schwergewicht der Ausbildung des *mittleren Kadern* liegt, nebst der Vertiefung des auf den vorangehenden Stufen Gelernten, darin, die Anwendung der Planungs- und Organisationsmittel und -methoden sowie eine sachgemässe Arbeitsvorbereitung und Kontrolle der erteilten Aufträge zu lehren. Da auf dieser Stufe in der Regel bereits eine gewisse Distanz zu den konkreten Personalproblemen besteht, muss der Vorgesetzte in die Lage versetzt werden, in *Massnahmen* denken zu können. Um dies zu ermöglichen, muss das mittlere Kader einen verstärkten Einblick in die betrieblichen Gesamtzusammenhänge erhalten, was eine entsprechende Informationspolitik voraussetzt.

Die Ausbildung des *oberen Kadern* schliesslich ist darauf auszurichten, ihm eine effektive *Geschäftsleitung* zu ermöglichen. Dies heisst vorab eine Ausbildung zum *Generalisten*. Auf dieser Führungsstufe ist bekanntlich nicht mehr die ursprüngliche berufliche Herkunft des Stelleninhabers entscheidend für den Führungserfolg, sondern vielmehr die Fähigkeit, koordinieren und planen zu können. Ein wesentlicher Teil der Tätigkeit des oberen Kadern muss darin liegen, die Zukunftschancen des Unternehmens zu beurteilen und die im Hinblick auf diese Erwartungen notwendigen Massnahmen zu treffen. Hierzu bedarf es jedoch einer ständigen Auseinandersetzung mit der Gesellschaftspolitik im weitesten Sinne. Infolge dieser Universalität der Ausbildungsbedürfnisse ist das obere Kader in der Regel gezwungen, das erforderliche Wissen entweder autodidaktisch oder aber an externen Kursen und Symposien zu erwerben. Leider glauben noch allzu viele obere Führungskräfte, auf eine solche Weiterbildung verzichten oder die Zeit dafür nicht aufbringen zu können. Die Folge davon ist eine oft erschreckende Unkenntnis der Ursachen und Zusammenhänge politischer und wirtschaftlicher Ereignisse, ebenso hilflos sind dann zwangsläufig auch die Reaktionen in Krisensituationen.

Wie ausserordentlich wichtig die Kaderausbildung für den Erfolg und die langfristige Sicherung eines Unternehmens ist, zeigte mit überragender Deutlichkeit die jüngste Wirtschaftskrise. So vermochten diejenigen Firmen mit einer gut ausgebauten Kaderausbildung eindeutig flexibler und schneller zu reagieren als solche ohne entsprechende Institution. Dies ist im wesentlichen darauf zurückzuführen, dass es für die Bewältigung dieser Krise in bedeutendem Masse darauf ankam, bereits in früheren Jahren die notwendige *geistige Beweglichkeit* und die *Instrumentarien* wie z.B. eine umfassende Unternehmensplanung geschaffen zu haben. Voraussetzungen also, die in den vergangenen rein wachstumsorientierten Jahren nur in denjenigen Unternehmen getroffen wurden, deren Führungskräfte durch entsprechende Weiterbildung die Weitsicht, die Kreativität sowie den Innovationswillen besaßen, um frühzeitig genug die relevanten Wirtschaftsindikatoren deuten und entsprechende Gegenmassnahmen einleiten zu können.

f) *Flankierende Massnahmen*

Im Rahmen des betrieblichen Alltages gibt es zahlreiche Anlässe, die geeignet sind, zu den betrieblichen Ausbildungsmassnahmen gezählt zu werden. So sollte sich jeder Vorgesetzte bewusst sein, dass Besprechungen, die Erteilung eines Auftrages, konstruktive Kritik von Fehlern und v.a. das Qualifikationsgespräch in vielen Fällen einen echten Beitrag zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter leisten können¹²⁹. Diese Ausbildung «*on the job*» ist der notwendige Zement zur Festigung des im Theoriesaal Gelernten und gibt nicht zuletzt auch immer wieder Anlass zum Ausbau der systematisierten betrieblichen Aus- und Weiterbildung; sie vermag aber auch bei entsprechend bewusster Handhabung das positiv zu beeinflussen, was als sog. «Ausbildungsklima» bezeichnet wird, nämlich die Bereitschaft, das Wissen und Können aller im Unternehmen Beschäftigten ständig den sich ändernden Gegebenheiten anzupassen.

Vor allem der Nachwuchsförderung dient die sog. «*Job Rotation*». Hier wird jungem Führungsnachwuchs die Gelegenheit gegeben, während bestimmten Zeitabschnitten in den verschiedenen Abteilungen oder Tochtergesellschaften einer Unternehmung gerade solange tätig zu sein, dass sie deren wesentlichsten Arbeitsinhalt kennen lernen können. Diese vielgepriesene und auch vielgeforderte Ausbildungsmethode bringt allerdings einige Probleme mit sich. So muss zum einen der wirklich geeignete Führungsnachwuchs zuerst einmal ermittelt werden. Dies kann nur dadurch geschehen, dass der betreffende Arbeitnehmer erst einmal während einer gewissen Zeit als Sachbearbeiter tätig ist.

Zeigt nun ein solcher Mitarbeiter tatsächlich überdurchschnittliche Fähigkeiten, so wird sein Vorgesetzter sich nur ungern von ihm trennen wollen. Zum andern ist es aber auch ausserordentlich schwierig, in den für eine Job Rotation geeigneten Abteilungen oder Tochtergesellschaften Arbeitsplätze zu finden, die solche überdurchschnittliche Mitarbeiter auch wirklich zu befriedigen vermögen. Wirkliche Nachwuchskräfte verlangen ja im Normalfall Aufgaben, die sie herausfordern, und nicht einfach eine repetitive Angelerntenfunktion. Der Verfasser ist denn auch kein Befürworter einer Job Rotation, die eine Nachwuchsführungskraft das ganze Tätigkeitsspektrum von der Betriebswäscherei über die verschiedenen Produktionsstätten bis hinauf zum Verwaltungsratssekretariat erleben lassen will. Eine richtig verstandene Job Rotation ermöglicht dem jungen Mitarbeiter vielmehr einen sinnvollen Ausbau seines angestammten Berufs- oder Tätigkeitsbereiches. Dies soll jedoch unbedingt in verschiedenen dafür geeigneten Betriebsbereichen, in Stabs- und Linienfunktionen sowie nach Möglichkeit auch im Ausland erfolgen.

Viele Unternehmen sind ferner bereit, entweder institutionell oder von Fall zu Fall, individuelle Weiterbildungsbemühungen ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. So wird z.B. Hochschulabsolventen ermöglicht, während bestimmter Tage pro Woche oder auch während einiger zusammenhängender Monate an ihrer Dissertation zu arbeiten. Für die Dauer der dadurch ausfallenden Arbeitszeit wird dann zudem oft noch ganz oder teilweise das Gehalt ausgerichtet. Der Vorteil solcher Arbeiten liegt in der Regel darin, dass sie weniger theoretisch ausfallen, da sie infolge der eigenen Erfahrungen des betreffenden Verfassers auch wirklich gangbare Lösungen der Probleme aufzeigen wollen und können.

Im weiteren gewähren einzelne Unternehmen Beiträge an die Druckkosten einer Dissertation, und zwar auch dann, wenn diese keinen unmittelbaren Nutzen für die Firma selbst zeitigt.

Solche Vergünstigungen sind natürlich auch noch in anderen Formen sowie für andere Mitarbeiterkreise möglich und werden meist als sog. *Studienbeihilfen* bezeichnet.

Im Rahmen der unternehmerischen Aufgaben zugunsten des Gemeinwohls müssen die Leistungen gesehen werden, welche v.a. Grossunternehmen dadurch erbringen, dass sie ihre *Ausbildungsinfrastruktur*, d.h. Schulungsräumlichkeiten und Lehrkräfte, für überbetriebliche Weiterbildungsbemühungen wie z.B. Gewerbeschulen oder Volkshochschulen zur Verfügung stellen.

Als ebenfalls flankierende Ausbildungsmassnahme sind die *Lehrlingsheime* zu betrachten. Mit der Zurverfügungstellung von geeigneten Unterkunftsmöglichkeiten ermöglichen die Unternehmen jungen Leuten, welche entweder kein Elternhaus oder einen zu weiten Arbeitsweg haben, trotzdem sich

eine ihren persönlichen Wünschen und Neigungen entsprechende Berufsausbildung anzueignen. Den Erziehungsberechtigten von solchen Jugendlichen wird überdies eine gewisse Gewähr geboten, dass der Lehrling, welcher in diesem Alter ja noch nicht eine genügend gefestigte Persönlichkeit besitzt, trotz der Abwesenheit vom Elternhaus die notwendige Führung und den erforderlichen Schutz erhält.

g) *Die Grenzen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung*

Wie aus dem bisher Ausgeführten hervorgeht, ist den Möglichkeiten zum Ausbau und zur Ausgestaltung der betrieblichen Aus- und Weiterbildungsmassnahmen ein weiter Raum gegeben. Ihre Grenzen liegen jedoch nebst den *Kosten* auch in deren *Wirksamkeit*.

Der Erfolg jeder Aus- und Weiterbildung hängt einmal wesentlich von der Qualität der Lehrkräfte ab. Noch so komfortable Ausbildungsstätten nützen nämlich nichts, wenn aus lauter Bemühung um die Schulung der Mitarbeiter die Ausbildung der Ausbilder vernachlässigt wird. Vielfach verlässt man sich in dieser Beziehung noch darauf, dass die Lehrkräfte einen natürlichen Willen zur eigenen Weiterbildung hätten. Dies ist jedoch vielfach genausowenig der Fall, wie bei andern Berufen; somit muss also auch für die Ausbilder eine systematische und obligatorische Weiterbildung organisiert und auch durchgesetzt werden.

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass in vielen Unternehmen trotz guter Ausbildungsinfrastruktur wertvolle Lehrkapazität ungenutzt bleibt, weil man es unterlässt, geeignete Lehrkräfte innerhalb des eigenen Mitarbeiterkreises zu ermitteln. Wer je einmal einen innerbetrieblichen Kurs «Ausbildungsmethodik» durchführen liess, wird bestätigen, dass hier manch verborgenes Lehrtalent entdeckt werden kann, auf dessen Nutzung zu verzichten sich im Grunde genommen kein Betrieb leisten kann.

Eine weitere Einschränkung der Wirksamkeit innerbetrieblicher Aus- und Weiterbildungsmassnahmen kann sich daraus ergeben, dass sich die Geschäftsleitung nicht genügend damit identifiziert. Dies führt erstens dazu, dass die Aus- und Weiterbildung mangels Druck «von oben» nicht mit aller Konsequenz durchgeführt wird und somit leicht eine Alibifunktion erhält. Zweitens kann es bei einer Weiterbildungsabstinenz des oberen Kaders leicht zu Frustrationen und damit einem Erlahmen der Lernwilligkeit bei den übrigen Mitarbeitern kommen, wenn diese, mangels Kenntnis und Verständnis durch die Geschäftsleitung oder anderen Vorgesetzten, das Erlernte im betrieblichen Alltag nicht umsetzen und anwenden können.

Eine natürliche Grenze findet die betriebliche Aus- und Weiterbildung im Intelligenz- und Bildungsniveau der Mitarbeiter. Inwieweit Arbeitnehmer mit geringen geistigen Fähigkeiten, die ja meist auch schwerer für solche Massnahmen zu motivieren sind, gefördert werden können, hängt zu einem wesentlichen Teil davon ab, ob das betreffende Unternehmen diesen Mitarbeitern nachher auch adäquate Einsatzmöglichkeiten zu bieten hat. So dürfte es beispielsweise schwieriger sein, ein erfolgversprechendes Weiterbildungskonzept zwecks Verbesserung der Zukunftschancen für Lastwagenfahrer bei einem Unternehmen zu realisieren, das zur Hauptsache Kiesförderung, Betonfabrikation und Gebäudeabbruch betreibt, als bei einem grösseren Unternehmen der Maschinenindustrie.

Ein letztes Hindernis für eine erfolgreiche betriebliche Schulung liegt in der Persönlichkeits- und Charakterstruktur der zu schulenden Mitarbeiter. Da die Beeinflussung des Persönlichkeitsbildes im Erwachsenenalter nur noch beschränkt möglich ist, ergeben sich v.a. in bezug auf die Förderung der Lernwilligkeit und der Effizienz als Menschenführer insofern zusätzliche Schwierigkeiten, als die Schulungsmassnahmen eine grössere Intensität erfordern.

Trotz der beschriebenen Schwierigkeiten, die der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung erwachsen, sollten diese nicht zum Anlass genommen werden, auf die Mitarbeiterschulung zu verzichten. Denn auch hier gilt der Satz, dass Schwierigkeiten da sind, um überwunden zu werden. Vor allem aus sozialpolitischen Gründen sollte nicht infolge eines relativ grossen Aufwandes bei unter Umständen nur geringem Erfolg auf eine konsequent durchgeführte Mitarbeiterschulung auf allen Stufen verzichtet werden. Jede Unternehmensführung muss sich nämlich bewusst sein, dass die Ausbildung der eigentliche Kristallisationspunkt ist «einer nicht nur sachbezogenen, sondern auch menschenbezogenen und damit partizipativen Führung. Ausbildung gibt dem Unternehmen als Ganzes Kräfte und Energien, um die ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Anpassungen vorzunehmen, um auch in Zukunft zu bestehen. Dabei erhält jeder einzelne innerhalb gewisser Grenzen einen Bereich, in dem er *die Zukunft mitgestalten kann*»¹³⁰.

h) *Die Bedeutung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung als freiwillige Sozialleistung*

Bereits früher¹³¹ wurde erwähnt, dass betriebliche Schulungsmassnahmen eine der bedeutendsten freiwilligen Sozialleistungen darstellen, obwohl der Unternehmung durch die daraus resultierende Leistungssteigerung beim

130 STEUBER, Ausbildung zum Wandel, a.a.O. 15.
131 Vgl. vorstehend 38 f.

Mitarbeiter auch ein wirtschaftlicher Nutzen erwächst. Jede Unternehmung, die sich entschlossen hat, ihre Arbeitnehmer systematisch aus- und weiterzubilden, wird sich bei diesem Entscheid nämlich wesentlich vom Gedanken und der Idee leiten lassen müssen, damit dem Mitarbeiter im Grunde einen grösseren Dienst zu erweisen als dem Unternehmen selbst. Denn noch ist es praktisch unmöglich, eine genaue Erfolgskontrolle bei der betrieblichen Schulung durchzuführen und damit den effektiven wirtschaftlichen Nutzen zu errechnen. Wenn nun aber selbst Unternehmen mit einem ausgeprägten Kostenbewusstsein es auf sich nehmen, recht erhebliche Mittel in Ausbildungsstätten und Lehrkräfte zu investieren und ihre Mitarbeiter während der Arbeitszeit an Kurse zu delegieren und damit auf deren direkte Produktivität verzichten, so bedeutet das nichts anderes, als den Ausdruck des Willens, dem Mitarbeiter den Impuls und die Möglichkeit zu geben, *sich als Persönlichkeit entfalten* und *sich selbst verwirklichen* zu können. Damit fördert ein Unternehmen aber nicht nur in beachtlichem Masse die *Selbstachtung* und *Zufriedenheit* des arbeitenden Menschen, was sich bis weit in das Familienleben und Freizeitverhalten hinein auswirken wird, sondern leistet gleichzeitig auch einen unschätzbaren Beitrag zugunsten des *Gemeinwohls*. Die gewaltige Wissensexplosion, in der wir zu leben haben, kann nämlich unmöglich durch die staatlichen Bildungsträger allein verarbeitet und weitergegeben werden, weshalb den betrieblichen Ausbildungsmassnahmen geradezu ein wirtschafts- und damit staaterhaltendes Element innewohnt. Wenn man sagt, dass Wissen Macht bedeutet, so kann ebenso gesagt werden, dass Wissen *Freiheit* sei. Dies gilt in zweifacher Hinsicht; einmal wird ein gut ausgebildeter Arbeitnehmer in bezug auf die Wahl des Arbeitsplatzes über eine grössere Unabhängigkeit verfügen, da er sich als *qualifizierte* Arbeitskraft zur Verfügung stellen kann. Zudem ist er in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auch eher befähigt, sich umschulen oder versetzen zu lassen. Zum andern hängen der Ausbildungsstand und die nationale Unabhängigkeit eines Volkes insofern zusammen, als gerade in einer direkten Demokratie zahlreiche für die gesunde Existenz eines Staates bedeutsame Fragen vom Volk entschieden werden müssen; dieser Aufgabe kann der Stimmbürger jedoch nur bei entsprechendem geistigen Horizont, geistiger Beweglichkeit sowie auch Einsicht in das Notwendige gerecht werden. Dazu kommt, dass eine gewisse wirtschaftliche Unabhängigkeit in einer Industrienation nur möglich ist, wenn die Volkswirtschaft in der Lage ist, die hierfür erforderlichen qualitativ hochstehenden Güter zu produzieren. Ist diese Feststellung richtig, so muss man sich allerdings bewusst sein, dass wir uns gegenwärtig diesbezüglich in einer kritischen Situation befinden; die Volksentscheide jüngerer Datums (Konjunkturartikel etc.) mit ihrer nicht zuletzt infolge der geistigen Überforderung des Bürgers gravierenden Stimmbstimmabstimmtenz sowie aber auch die mangelhafte Umstellfähigkeit und -willigkeit zahlreicher Arbeitsloser mögen als Indiz dafür dienen.

Für die Unternehmen sollte deshalb die Förderung ihrer Arbeitnehmer in allen möglichen Bereichen zukünftig noch zu einem vermehrten Anliegen werden, denn dadurch erbringen sie eine Sozialleistung in der ureigensten Bedeutung des Wortes; eine Sozialleistung, die trotz der Freiwilligkeit eine *ethische Verpflichtung* darstellt.

3. *Massnahmen zur Förderung und Unterstützung der Familie*

Die ehemals vorgenommene Unterscheidung zwischen ausserbetrieblichen, d.h. privaten Problemen einerseits und innerbetrieblichen bzw. arbeitsplatzbedingten Problemen andererseits hat heute keine Gültigkeit mehr. Aus der Erkenntnis heraus, dass die Schwierigkeiten im Privatleben und diejenigen am Arbeitsplatz zueinander in einer Wechselbeziehung stehen, hat sich für die unternehmerische Sozialpolitik die Notwendigkeit ergeben, den Menschen einer ganzheitlichen Betrachtung zu unterziehen. Die betrieblichen Massnahmen zur Förderung und Unterstützung der Familie tragen einer solchen Betrachtungsweise in besonderem Masse Rechnung.

Eine Unternehmung kann nun im wesentlichen auf zwei Arten Beiträge zum Wohle der Familie leisten. Einmal kann sie den *Sicherheitsbedürfnissen* Rechnung tragen und deshalb Massnahmen gegen die Wechselfälle des Lebens treffen. Die freiwilligen Sozialleistungen dieser Art wurden bereits weiter vorn ausführlich beschrieben¹³². Es ist zweitens aber auch möglich, mit freiwilligen Sozialleistungen das *Wohlbefinden* der Arbeitnehmer und ihrer Angehörigen zu heben. Zweifellos ist die Sicherheit ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil menschlichen Wohlbefindens, in diesem Zusammenhang meinen wir jedoch mit «Wohlbefinden» *Ruhe, Geborgenheit* und nicht zuletzt auch *sinnvolle Ausgleichstätigkeit* zum beruflichen Alltag. Die Sozialleistungen dieser Art sind zwar nicht von der gleichen zwingenden Notwendigkeit wie etwa Pensionskassen, andere Versicherungen oder Wohlfahrtsfonds, aber sie sind insofern erforderlich, als sie wesentlich dazu beitragen, dem einzelnen ein «erfülltes Leben» zu ermöglichen; mit andern Worten, sie bilden ein Stück «Lebensqualität». Gerade in unserer manchmal bereits übersteigerten Leistungsgesellschaft ist es wieder ausserordentlich wichtig geworden, dass wir auch innerhalb der Familie von neuem lernen, uns das Leben wieder lebenswert zu machen, indem wir uns und den andern Behaglichkeit, Freude sowie Zerstreuung verschaffen.

Der Verfasser ist sich bewusst, dass einige der nachstehend beschriebenen Sozialleistungen ursprünglich nicht aus den eben erwähnten Gründen, sondern vielmehr eher zur Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse geschaffen wurden. Ein Überdenken der Sinngebung dieser Sozialleistungen in Richtung «*Bereichung des Lebens*» erscheint jedoch angebracht.

132 Vgl. dazu vorstehend 46 ff.

Bei den freiwilligen Sozialleistungen zugunsten der Familie lassen sich drei Hauptgruppen unterscheiden:

- Betrieblicher Wohnungsbau und Unterstützung des Wohnungseigentums
- Finanzielle Zuschüsse zugunsten der Familie
- Massnahmen zur Freizeitgestaltung

a) *Betrieblicher Wohnungsbau und Unterstützung des Wohnungseigentums*

Die finanzielle Belastung des Mieters durch den Mietzins hat v.a. in den vergangenen Jahren einen besorgniserregenden Umfang angenommen. Während bis in die Sechzigerjahre die Faustregel Geltung hatte, dass ein Fünftel bis maximal ein Viertel des Monatslohnes für die Wohnungsmiete aufgewendet werden dürfe, muss heute dafür bereits ein Drittel und mehr des Gehaltes verwendet werden. An diesem Umstand vermochte bis jetzt auch der hohe Leerwohnungsbestand in der Schweiz nur wenig zu ändern. Wenn man noch bedenkt, dass viele Überbauungen einige Kilometer von den Arbeitsplätzen entfernt sind und dadurch z.T. erhebliche Transportkosten für die Zurücklegung des Arbeitsweges anfallen, so liegt es auf der Hand, dass die Arbeitnehmer ein erhebliches Interesse an betrieblichen Sozialleistungen haben, die einen Beitrag zur Milderung dieses Problems leisten können.

Im wesentlichen kann ein Unternehmen auf drei Arten den Arbeitnehmern ermöglichen, angemessen schön und doch preislich verantwortbar zu wohnen, nämlich durch:

- Erstellen unternehmenseigener Wohnungen
- Subventionierung von Drittwohnungen
- Förderung von Eigenheimen

Das Erstellen *unternehmenseigener Wohnungen* ist keinesfalls eine Erscheinung unserer Zeit. Einerseits als Prestigeobjekte der Fabrikanten und andererseits als Mittel gedacht, qualifizierte Arbeitnehmer rekrutieren und zum Bleiben veranlassen zu können, gab es bereits ab Mitte des letzten Jahrhunderts beachtenswerte Beispiele einer solchen betrieblichen Wohnbaupolitik. Genannt seien hier nur etwa die Arbeiterkolonien von Krupp, Thyssen oder der Gutehoffnungshütten in Deutschland, ferner die Industriesiedlung Crespi d'Adda (1890) in Oberitalien und nicht zuletzt die Arbeiterkolonien der Firmen Rieter in Winterthur (1852), Escher-Wyss in Zürich (1859) und die 219 Werkwohnungen in den Kantonen Zürich, Aargau und Glarus des «Spinnereikönigs» Heinrich Kunz¹³³. In der heutigen Zeit verfügen v.a. die Grossunterneh-

men zum Teil über mehrere Tausend unternehmenseigener Wohnungen, so ist z.B. die Firma Ciba-Geigy zu erwähnen mit ihrem Wohnungsbestand von rund 6300 Wohnungen¹³⁴.

Bereits um 1950 war es möglich, unternehmenseigene Wohnungen in städtischen Verhältnissen im Durchschnitt 20–30% und in ländlichen Verhältnissen sogar um 50–60% günstiger zu vermieten als die Wohnungen des freien Wohnungsmarktes¹³⁵. Auch heute noch können durch entsprechende Massnahmen bezüglich Investitionen und Verwaltungsaufwand Kostensenkungen von ca. 20–25% erreicht werden.

Die Mietzinsvergünstigung kann jeweils auf verschiedene Arten an die Mitarbeiter weitergegeben werden¹³⁶. So besteht einmal die Möglichkeit, die Vergünstigung *objektbezogen* zu gewähren, d.h. alle Mieter ein und desselben Wohnungstyps gelangen ungeachtet ihres Dienstalters, Einkommens oder der Anzahl an Familienmitgliedern in den Genuss der gleichen Ermässigungen. Dieses Vorgehen hat, was bei einem grossen Wohnungsbestand wichtig ist, den Vorteil, dass – im Gegensatz zu einem sozial differenzierten Vorgehen – auch bei einer grossen Mieterfluktuation kein übermässiger Verwaltungsaufwand entsteht. Die zweite Möglichkeit besteht darin, die Ermässigung – analog zur Regelung beim sozialen Wohnungsbau – *personenbezogen* zu gewähren. Hier werden die Miëtzinse, entsprechend dem Einkommen und der Familiengrösse des Mieters, höher oder tiefer angesetzt.

Kleinere und mittlere Unternehmen haben nun naturgemäss mehr Mühe, eigene preisgünstige Wohnungen zur Verfügung zu stellen. Da aus finanziellen Gründen rationelle Grossüberbauungen kaum möglich sind¹³⁷, verbleibt diesen Unternehmen meist nur noch die *Subventionierung von Drittwohnungen*. Dies kann einmal dadurch geschehen, dass der Arbeitgeber Wohnungen auf dem freien Markt mietet und sie dann zu einem reduzierten Mietzins an die Mitarbeiter weitergibt. Ferner ist es aber auch möglich, die Wohnungen durch die eigene Pensionskasse erstellen zu lassen und durch à-fonds-perdu-Beiträge des Arbeitgebers deren Gestehungskosten zu senken, oder aber eigene Wohnungen zu bauen und im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus staatliche Zuschüsse zu beanspruchen. Die letzte Lösung hat allerdings den Nachteil, dass das Vorgehen relativ kompliziert ist und dazu nur Mitarbeiter als Begünstigte eingesetzt werden können, deren Einkommen die gesetzliche Limite nicht überschreitet.

134 W. KISSLING, Betriebliche Wohnbauförderung und Wohnbaupolitik, in: Mitteilungen der Schweizerischen Gesellschaft für Personalfragen 1974, 449.

135 E. WYSS, Bereitstellung von Arbeiterwohnungen durch die Arbeitgeber, in: Das Wohnbauproblem (Einsiedeln 1950), 100.

136 Vgl. dazu ausführlich KISSLING a.a.O. 449 f.

137 Bestrebungen für einen Zusammenschluss mehrerer Firmen zu einem Pool scheitern in der Regel an der Standortwahl für die Überbauungen.

Die Mietzinsvergünstigungen können ferner entweder *offen* oder *verdeckt* gewährt werden. Bei der offenen Vergünstigung hat der Arbeitnehmer zwar den vollen Mietzins zu entrichten, erhält aber in Form des *Wohngeldes* einen Gehaltszuschuss. Von einer verdeckten Vergünstigung wird dann gesprochen, wenn der Arbeitnehmer einfach einen gegenüber dem Marktpreis reduzierten Mietzins zu bezahlen hat.

Von Interesse sind im Zusammenhang mit dieser Sozialleistung auch die Fragen, welches Gremium jeweils über die Vergabe der Wohnungen entscheidet und nach welchen Kriterien jeweils die Zuteilung erfolgt.

In den meisten Firmen ist für die Wohnungsvergabe ein paritätisches Gremium, bestehend aus Vertretern der Personaldienste, des Liegenschaftsdienstes und der Arbeitnehmerorganisationen, verantwortlich. Die Zuteilung erfolgt in der Regel unter Berücksichtigung folgender Prioritäten:

- Härtefälle
- Neueinstellungen
- Bisherige Mitarbeiter, sofern die sozialen Rahmenbedingungen (Einkommen, Kinderzahl) und die Dienstjahre-Voraussetzungen erfüllt sind

In einigen Fällen erlischt mit der Pensionierung die Anspruchsberechtigung auf eine vergünstigte Wohnung. Eine solche Regelung ist nach Ansicht des Verfassers höchst unsozial, und zwar deshalb, weil dadurch der ehemalige Arbeitnehmer eine doppelte Benachteiligung erfährt. Zum einen erfährt das Einkommen bei der Pensionierung natürlicherweise eine Reduktion, zum andern ist der Mieter noch gezwungen, eine preisgünstige Wohnung zu verlassen und auf dem Wohnungsmarkt eine garantiert teurere Wohnung – sofern der Lebensstandard beibehalten werden will – zu suchen. Nicht zuletzt bedeutet ein Wohnungswechsel anlässlich der Pensionierung auch eine zusätzliche seelische Belastung, da der Arbeitnehmer, nebst dem meist schon schwer genug fallenden Loslösungsprozess vom Arbeitsplatz, auch noch aus seiner gewohnten Wohnumgebung gerissen wird.

Den unternehmenseigenen Wohnungen wird vielfach als Nachteil angelastet, dass die Wohnungsnachbarn oft gleichzeitig Arbeitskollegen seien und deshalb deren Spannungen und Rivalitäten in die Wohnbauten hineingetragen, bzw. Streitigkeiten der Hausbewohner sich auch am Arbeitsplatz auswirken würden. Nach Ansicht des Verfassers sind die diesbezüglichen Gefahren nicht als allzugross einzuschätzen. Denn in der Praxis wird der am nächsten stehende Arbeitskollege kaum gleichzeitig auch der unmittelbare Wohnungsnachbar sein, da dies bereits bei der Wohnungszuteilung berücksichtigt werden kann. Im weitem kann dieser Gefahr auch durch eine Durchmischung der Mietparteien mit ausserbetrieblichen Mietern oder pensionierten Mitarbeitern weitgehend begegnet werden.

Nach wie vor ist der Wunsch nach einem eigenen Haus oder einer eigenen Wohnung der Traum vieler Menschen. Leider ist jedoch durch die ins Ungeheure gestiegenen Bodenpreise sowie durch die starke Bauteuerung der letzten Jahre dieser Wunsch für viele in unerreichbare Ferne gerückt. Im Interesse der Rekrutierung und Erhaltung qualifizierter Mitarbeiter sehen sich deshalb zahlreiche Unternehmen veranlasst, im Rahmen ihrer Wohnbaupolitik auch der Förderung von *Eigenheimen* die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Die Leistungen der Unternehmen sind in dieser Beziehung recht vielfältig; sie reichen von der Beratung beim Bau oder Kauf eines Hauses bzw. einer Wohnung über die materielle Unterstützung, wie Darlehen oder Hypotheken zu günstigen Bedingungen oder der Übernahme von Bürgschaften, bis hin zur verbilligten Abgabe von Bauland ¹³⁸.

So begrüssenswert – auch vom vermögensbildungspolitischen Standpunkt aus – solche Massnahmen sind, darf doch auch deren Nachteil, nämlich die ausserordentlich starke Bindung des Arbeitnehmers an den Arbeitgeber nicht übersehen werden. Auf jeden Fall bedarf es bei der Auflösung des Arbeitsverhältnisses einer beachtlich grosszügigen Rückzahlungsregelung durch den Arbeitgeber, wenn dieser sich nicht den Vorwurf gefallen lassen will, dem Arbeitnehmer «goldene Fesseln» angelegt zu haben.

Alle vorstehend beschriebenen wohnbaupolitischen Massnahmen der Unternehmen sind gesamthaft gesehen ein erheblicher Beitrag an die eingangs erwähnte Hebung der Lebensqualität. Sie ermöglichen nämlich dem Arbeitnehmer entweder einen Wohnkomfort zu pflegen, den er sich sonst nicht leisten könnte, oder aber den durch die finanziellen Einsparungen frei werdenden Teil des Einkommens anderweitig zur Hebung des Lebensstandards zu verwenden.

b) Finanzielle Zuschüsse zugunsten der Familie

Bei der Durchsicht von Lohnabrechnungen sind häufig Zulagen anzutreffen, welche dem Namen nach eindeutig familienbegünstigenden Charakter haben. Es sind dies im wesentlichen:

- Geburtszulagen/Kinderweihnachtsgeld
- Familien- bzw. Heiratszulagen
- Kinderzulagen

Bei der *Geburtszulage* handelt es sich um die einmalige Leistung eines Bargelbetrages ¹³⁹ anlässlich der Geburt eines Kindes. Der Sinn dieser Ge-

138 AMSLER a.a.O. 57.

139 Die Höhe dieses Betrages ist von Firma zu Firma sehr unterschiedlich, bewegt sich jedoch in der Regel zwischen Fr. 200.– und Fr. 500.–.

burtszulage liegt grundsätzlich darin, dem Arbeitnehmer die aus dem Spitalaufenthalt der Mutter sowie die aus der Anschaffung der notwendigen Säuglingsartikel erwachsenden Kosten senken zu helfen. Oft gelangt jedoch die Geburtszulage auch in Form der Eröffnung eines Jugendsparheftes bei einer Bank zur Auszahlung. In einzelnen Firmen ist es im weiteren üblich, sofern das Geschäftsergebnis dies gestattet, durch ein jährliches sogenanntes *Kinderweihnachtsgeld* diese Jugendsparhefte weiter zu äufnen.

Die Geburtszulage ist eine freiwillige Sozialleistung, die wohl ihrer Einmaligkeit und ihres Zusammenhangs mit einem «freudigen Ereignis» wegen von den Arbeitnehmern sehr geschätzt und auch wirklich als freiwillige Sozialleistung anerkannt und nicht einfach als selbstverständlich betrachtet wird.

Die *Familienzulagen*, oft auch *Heiratszulagen* genannt, sind als Unterstützungsbeitrag für verheiratete Arbeitnehmer gedacht und werden unabhängig von der Zahl der Kinder ausgerichtet ¹⁴⁰.

Die meisten Firmen beschränken allerdings die Ausrichtung der Familienzulage auf *männliche* Arbeitnehmer, in der Meinung, dass grundsätzlich der Mann für den Unterhalt der Familie aufzukommen habe. Einzelne Firmen schliessen zudem noch ausdrücklich Doppelverdiener von der Berechtigung zur Inanspruchnahme einer Familienzulage aus.

Die Auszahlung erfolgt jeweils entweder in Form einer festen, in der Lohnabrechnung separat ausgewiesenen Zulage oder aber durch eine einmalige Lohnerhöhung zum Zeitpunkt der Verheiratung, die jedoch nicht speziell als Familienzulage ausgewiesen wird. Obwohl die Familienzulage zweifelsohne eine freiwillige Sozialleistung darstellt, führt diese enge Verknüpfung mit der Lohnzahlung, d.h. also der Vergütung für die Erbringung einer Arbeitsleistung dazu, dass sie abgrenzungsmässig in der schon früher erwähnten Grauzone ¹⁴¹ liegt. Die Familienzulage wird von den Arbeitnehmern in der Regel auch kaum mehr als freiwillige Sozialleistung, sondern eher als selbstverständlicher Bestandteil des Lohnes empfunden.

Soweit die *Kinderzulagen* den festgelegten kantonalen Minimalbeitrag nicht überschreiten, gehören sie zu den gesetzlichen Sozialleistungen ¹⁴² und müssten somit an dieser Stelle nicht näher erörtert werden. Die vergangene Hochkonjunktur bewirkte jedoch, dass immer mehr Firmen höhere als von den Kantonen festgelegte Kinderzulagen ausrichteten. Insbesondere Firmen mit Niederlassungen in mehreren Kantonen waren aus Gründen der Gleichbehandlung gezwungen, die Kinderzulagen für alle Berechtigten zumindest in der Höhe auszurichten, wie sie für denjenigen Kanton mit dem grössten Betrag gesetzlich vorgesehen ist.

140 AMSLER a.a.O. 31.

141 Vgl. dazu vorstehend 29.

142 Vgl. vorstehend 22 f.

Ähnlich wie die Familienzulage wird auch die Kinderzulage, selbst wenn sie die gesetzliche Minimalhöhe übersteigt, von den Arbeitnehmern als selbstverständliche Leistung angenommen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass einerseits die Arbeitnehmer sich gar nicht bewusst sind, dass der Arbeitgeber in vielen Fällen mehr als das gesetzlich Geforderte bezahlt, andererseits aber auch deshalb, weil heutzutage Barleistungen von einigen zehn Franken kaum mehr als erwähnenswert betrachtet werden.

Gerade der letzte Grund ist es, warum nach Ansicht des Verfassers diese letztgenannten Massnahmen zur Unterstützung der Familie kaum mehr als familienfördernd anzusehen sind, sondern eher als Beitrag zum allgemeinen Wohlbefinden verstanden werden dürfen. In Anbetracht der heute allgemein üblichen Lohnansätze ist dieser Bewusstseinsmangel um den eigentlichen Leistungscharakter in gewissem Masse verständlich, da doch in der Regel die Löhne so festgelegt sind, dass eine Familie auch ohne Familienzulagen mehr oder weniger komfortabel existieren kann.

Der schweizerische Arbeitgeber und auch zum Teil die Arbeitnehmer bzw. deren Organisationen haben zudem auch kein allzu grosses Interesse, das bei uns geltende Prinzip des Leistungslohnes durch dasjenige des sog. Familienlohnes abzulösen. Gerade im Vergleich zu unseren Nachbarländern sind deshalb unsere Familien- und Kinderzulagen proportional zur Lohnhöhe eher bescheiden.

Einen echt familienfördernden Beitrag leisten hingegen Unternehmen, die ihren Mitarbeitern, sofern nötig, mit *Ehestandsdarlehen* helfen, eine Familie zu gründen. Da solche Darlehen meist zu recht günstigen Bedingungen in bezug auf den Zinssatz und die Rückzahlung gewährt werden, ermöglichen diese Firmen jungen Mitarbeitern, die heiraten wollen oder infolge Schwangerschaft oft auch «müssen», einen Start in das gemeinsame Leben, ohne die sonst bei Abzahlungsgeschäften oder Kleinkrediten üblichen, extrem hohen finanziellen Belastungen. Da finanzielle Belastungen in vielen Fällen auch die Ehe selbst gefährden, sind durch das Unternehmen gewährte Ehestandsdarlehen sicher zu begrüssen. Allerdings besteht auch hier die Gefahr, dass die finanzielle Bindung zur «Fessel» wird.

c) *Massnahmen zur Freizeitgestaltung*

Sicher können betriebliche Massnahmen zur Freizeitgestaltung nicht allein unter die Bestrebungen zur Förderung der Familie subsumiert werden, da die entsprechenden Einrichtungen jeweils schlechthin allen Mitarbeitern, ungeachtet ihres Zivilstandes, zur Verfügung stehen. Da jedoch gerade eine sinnvolle Freizeitgestaltung wesentlich zum Zusammenhalt und zur gesunden Ent-

wicklung einer Familie beiträgt, wird es als sinnvoll erachtet, diesbezügliche freiwillige Sozialleistungen unter diesem Abschnitt aufzuführen.

Unter Personalfachleuten gehen die Meinungen darüber auseinander, ob überhaupt und in welcher Form ein Unternehmen auf die Freizeitgestaltung seiner Mitarbeiter Einfluss nehmen soll.

Die Gegner betrieblicher Massnahmen zur Freizeitgestaltung wenden vor allem ein, die organisierte Verbringung der arbeitsfreien Zeit fördere die Unselbständigkeit des Arbeitnehmers und verhindere zudem eine wirkliche Entspannung, da sich mancher Arbeitnehmer angesichts seiner Vorgesetzten auch in der Freizeit zu einem sich auf das Arbeitsverhältnis positiv auswirkenden Verhalten gedrängt sehe. Überdies sei gerade für Vorgesetzte die betriebliche Freizeitgestaltung alles andere als angenehm, weil sie dabei ständig von karrieresüchtigen Mitarbeitern umschwärmt werden.

In einer Ende 1970 in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführten Untersuchung¹⁴³, bei der annähernd 200 unterschiedliche, grosse Betriebe der verschiedensten Branchen¹⁴⁴ befragt wurden, ergab sich denn auch als vorherrschende Meinung, dass betriebliche Aufwendungen für die Freizeitgestaltung überholt und deshalb überflüssig seien. Eine Ausnahme wird nur noch gemacht, sofern es sich um die Freizeitgestaltung der Fremdarbeiter handelt¹⁴⁵.

Auf Seiten der Befürworter von solchen betrieblichen Massnahmen wird dagegen angeführt, dass das Unternehmen als soziales Gebilde auch Träger von Freizeitaufgaben sein müsse¹⁴⁶. Im übrigen könne gerade die betrieblich organisierte Freizeitgestaltung einen wertvollen Beitrag zur Solidarität zwischen Vorgesetzten und Untergebenen liefern.

Die Beantwortung der Frage, ob betriebliche Aufwendungen für die Freizeitgestaltung wünschbar oder notwendig sind, hängt nach Ansicht des Verfassers von verschiedenen Faktoren ab.

Ein erster Faktor bildet sicher einmal die *Belegschaftsstruktur*. So ist es für ein Unternehmen, das zahlreiche Fremdarbeiter beschäftigt, sicher notwendig, diesen in der Freizeitgestaltung zu helfen, da ihnen zum einen oft echte Anschlussmöglichkeiten fehlen und sie zum andern in der Regel auch andere Vorstellungen über die Freizeitverbringung haben wie wir.

143 Vgl. dazu HABERKORN, a.a.O. 204 ff.

144 Folgende Branchen wurden befragt: Automobilindustrie, Banken, Versicherungen, Eisen- und Stahlerzeugung und -verarbeitung, feinmechanische Industrie, Bauindustrie, Arznei- und Nahrungsmittelchemie, Zeitungen, Maschinenfabriken, Automobilzubehörindustrie, Tabakindustrie, Erdöl- und Benzingesellschaften, Werften, Textilindustrie, Spielzeugwarenindustrie, Glas- und Porzellanherstellung, Rundfunk- und Fernsehindustrie, Versandhäuser, Brauereien, Gas- und Elektrizitätswerke, Nahrungsmittelindustrie, Flugzeugindustrie, Verlage und Kaufhäuser.

145 HABERKORN, a.a.O. 215 ff.

146 ADOLF GECK, *Soziale Betriebsführung* (2 A., Essen 1953) 286 f.

Ein weiterer Faktor ist aber auch der *Standort* eines Unternehmens. In ländlichen Regionen ist es z.B. bedeutend schwieriger, ein genügendes Angebot an Freizeitveranstaltungen zu finden als in städtischen Verhältnissen. Nach dem Subsidiaritätsprinzip¹⁴⁷ kann es demzufolge geradezu eine soziale Verpflichtung eines Unternehmens sein, zu einer mehr oder weniger weitgehenden Förderung der Freizeiterfüllung beizutragen¹⁴⁸.

Schliesslich hängt die Wünschbarkeit bzw. Notwendigkeit betrieblicher Massnahmen zur Freizeitgestaltung noch wesentlich davon ab, in welcher *Art und Weise* diese erfolgen. Werden lediglich entsprechende Einrichtungen oder Dienstleistungen zur zwanglosen Benützung zur Verfügung gestellt, dürften kaum ernsthafte Einwände dagegen zu machen sein; es sei denn, diese Massnahmen würden durch die Arbeitnehmer schlecht genutzt und deren Aufrechterhaltung erfordere zuviele finanzielle Mittel, die in anderen freiwilligen Sozialleistungen nutzbringender investiert werden könnten.

Bedenklicher hingegen sind – je nach Intensitätsgrad – die betrieblich organisierten Freizeitgestaltungen, weil dadurch unter Umständen ein gruppendynamischer Zwang zum «Auch-dabei-sein» entsteht, der sich schliesslich auch am Arbeitsplatz selbst negativ auswirken kann.

Die betrieblichen Massnahmen zur Freizeitgestaltung sind äusserst vielgestaltig und nicht leicht überblickbar. Vor allem bei Grossunternehmen anzutreffen sind die folgenden Formen: Sportanlagen, wobei z.T. auch nicht alltägliche Sportarten ausgeübt werden können wie Fechten, Tennis usw., ferner auch Bibliotheken, Freizeitwerkstätten, Betriebsorchester, Theater-, Gesangs- und Balletgruppen. Kleinere Unternehmen, die weder von der Mitarbeiterzahl noch vom Finanziellen her in der Lage sind, ganze Freizeitanlagen erstellen zu können, gewähren in der Regel finanzielle Zuschüsse beim Bezug von Theater- und Konzertkarten sowie von Reisechecks, oder sie ermöglichen einen verbilligten Beitritt zu den verschiedenen Sportvereinen und kulturellen Institutionen ihrer Region. Die wohl grosszügigste Unterstützung dürften in der Schweiz die Migros-Unternehmen ihren rund 40 000 Arbeitnehmern bieten. Die Mitarbeiter können hier nämlich an einer Vielzahl von Hobby- und Freizeitkursen der Klubschule teilnehmen, wie z.B. Tanzen, Fechten, Rhythmik, Malen, Fotografieren, Kochen, Sprachenlernen. Bei derart grossen Unternehmen fallen natürlich die vorstehend erwähnten Nachteile betrieblicher Massnahmen zur Freizeitgestaltung kaum ins Gewicht, da einerseits die Mitarbeiter einander kaum mehr kennen und anderseits durch das Einbeziehen betriebsfremder Teilnehmer eine natürliche Durchmischung eintritt.

147 Vgl. vorstehend 36 f.

148 Gleicher Meinung GECK a.a.O. 287.

d) *Flankierende Massnahmen*

In Anbetracht der eingangs erwähnten Zielsetzungen der Massnahmen zur Förderung und Unterstützung der Familie, wonach diese ganz allgemein ein Stück Lebensqualität bieten sollen, gibt es auch zahlreiche flankierende Massnahmen.

In praktisch allen Unternehmen, und zwar auch in denjenigen, die keine Gesamtarbeitsverträge abgeschlossen haben, werden für zahlreiche familiäre Ereignisse *bezahlte Urlaubstage* gewährt. So bei der Heirat, der Geburt eines Kindes, bei Todesfällen in der Familie und beim Umzug einer Wohnung oder eines Zimmers. Die allgemeine Verbreitung dieser freiwilligen Sozialleistungen hat zur Folge, dass sich die Arbeitnehmer der Freiwilligkeit kaum mehr bewusst sind, sondern diese bezahlten Urlaubstage als selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsvertrages betrachten.

Verbreitet ist ferner auch die lebens- und dienstjahreabhängige *Erweiterung des Ferienanspruchs* bis auf vier bzw. fünf Wochen. In der Regel werden in den Firmen, die eine solche Staffelung vorsehen, ab dem 37. oder 40. Altersjahr vier Wochen und ab dem 53. oder 55. Altersjahr fünf Wochen Ferien gewährt. Wenn auch diese Regelungen v.a. auf diesbezügliche Forderungen der Gewerkschaften oder Angestelltenverbände zurückzuführen sind, haben doch auch Arbeitgeber, die keine solchen Rücksichten zu nehmen haben, analoge Ferienregelungen eingeführt. Oft wird eine solche zeitliche Staffelung des Ferienanspruchs auch von der hierarchischen Stellung abhängig gemacht; dies in der Meinung, dass die Übernahme einer grösseren Verantwortung und Arbeitslast auch ein entsprechendes Mehr an Ferien rechtfertige.

Wieder eindeutig familienunterstützenden Charakter haben betriebliche Massnahmen, die den Kindern von Arbeitnehmern zugute kommen, wie etwa *Kinderkrippen, Ferienheime* bzw. *-wohnungen und Ferienlager*.

Ob es sinnvoll und verantwortbar sei, dass eine Mutter weiterhin im Erwerbsleben steht, darüber ist viel diskutiert und geschrieben worden. Je nach Überzeugung sind die Meinungen auch entsprechend kontrovers. Einig ist man sich im allgemeinen nur darüber, dass ein dauernder ganztägiger Aufenthalt eines Kindes in einer *Kinderkrippe*, heute auch *Kindertagesstätte* genannt, sicher keine Ideallösung für dessen gesunde Entwicklung darstellen kann. Auf der anderen Seite ist die erwerbstätige Mutter eine tatsächliche und häufige Erscheinung, mit deren Problematik sich schon seit langem auch die Unternehmen auseinandersetzen müssen. Die Doppelbelastung Haushalt/Beruf lässt sich relativ leicht durch ein den individuellen Bedürfnissen angepasstes Teilzeitarbeitsverhältnis lösen. Wesentlich problematischer gestaltet sich hingegen die Versorgung und Unterbringung der Kinder während der Arbeitszeit der Mutter, da

hier nicht nur auf die körperlichen, sondern auch auf die seelischen Bedürfnisse von Mutter und Kind Rücksicht genommen werden muss.

Die in der Schweiz anzutreffenden Lösungen einzelner Unternehmen oder Unternehmensgruppen zeigen deutlich, dass die Arbeitgeber in der Regel sich der ihnen zukommenden Verantwortung überdurchschnittlich bewusst sind. Das wohl modernste und auch weiterhin wegweisende Beispiel einer solchen Kinderkrippe, die auch die neuesten kinderpsychologischen Erkenntnisse im Säuglings- und Kindergartenalter berücksichtigt, ist die seit 1973 in Betrieb stehende «Kinderkrippe Berghalden» in Horgen. Die Initianten aus der Industrie gaben nämlich das ursprüngliche, unmittelbar vor der Bauausführung stehende Projekt an die Architekten zurück mit dem Auftrag, den Bau neu zu projektieren und dabei für den Betrieb der Krippe die Intentionen des «Instituts für Psychohygiene im Kindesalter, Zürich» zu berücksichtigen. Die «Kinderkrippe Berghalden», gegliedert in eine Säuglings- und eine Kindergartenabteilung, ist in bezug auf den Standort, den Bau und die Struktur so aufgebaut, dass den folgenden Empfehlungen¹⁴⁹ massgeblicher Kinderpsychologen Rechnung getragen wird:

1. Jede Kinderkrippe ist ins Gemeinde-Ganze zu integrieren.
2. Die Kindergruppen müssen klein sein.
3. Die Kinder müssen in altersgemischten Gruppen zusammen sein.
4. Der Wohnbereich einer Gruppe soll den Bedürfnissen der Kleinkinder nach expansivem Spiel, nach spontaner Aktivität sowie nach Schutz und Ruhe Rechnung tragen. Es sind pro Gruppe zwei aneinanderstossende Räume nötig, denen auch Sanitäranlagen und Office zugeordnet sind.
5. Die Personalzahl muss hoch genug sein, dass pro Gruppe zwei Erwachsene eingesetzt werden können. Ihre Arbeitszeit soll ein Maximum von 45 Stunden pro Woche nicht übersteigen.
6. Kinder ab drei Jahren benötigen eine zusätzliche, dem Alter entsprechende Förderung und besondere Gelegenheit zu schöpferischer Betätigung.
7. Kinder ab fünf Jahren haben Anrecht auf Besuch des öffentlichen Kindergartens.

Anlagen dieses Ausmasses können und sollen sicher nicht allein von einem oder mehreren Unternehmen allein realisiert werden. Hierzu braucht es vielmehr das echte Zusammenwirken mit den Sozialstellen der Gemeinden und den entsprechenden Fachleuten, sowie natürlich auch mit den Eltern der Kinder.

Unternehmenseigene *Ferienheime* haben in der heutigen Zeit des Massentourismus etwas an Bedeutung verloren. Trotzdem haben wiederum vor al-

149 Vgl. dazu M. MEIERHOFER und R. SINNER, Kinderkrippen: Tagesstätten für Kinder berufstätiger Eltern, in: Mitteilungen der Schweizerischen Gesellschaft für Personalfragen 1974, 250 ff.

lem grössere Unternehmen in ihrem Angebot an freiwilligen Sozialleistungen ein oder sogar mehrere Ferienheime. Die Zielsetzung dabei ist, den finanziell schwächeren Arbeitnehmern günstige Ferien in einer dafür geeigneten Umgebung zu ermöglichen.

Wie bei der Freizeitgestaltung werden auch gegenüber den unternehmenseigenen Ferienheimen dahingehend Bedenken geäussert, dass die Arbeitnehmer so während ihrer Ferien nicht aus dem Betriebszusammenhang herauskämen¹⁵⁰. Dem ist wiederum entgegenzuhalten, dass die Wahrscheinlichkeit eines gleichzeitigen Ferienmachens mehrerer einander gut kennender Arbeitnehmer schon aus betrieblichen Gründen doch recht klein ist.

Immerhin muss aber auch bei dieser freiwilligen Sozialleistung die Frage gestellt werden, inwieweit angesichts der erheblichen Unterhaltskosten ein vernünftiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag gewährleistet ist, oder ob es nicht doch besser wäre, diese Mittel in anderer den Arbeitnehmern zugute kommender Weise einzusetzen.

Wesentlich beliebter als Ferienheime ist denn auch die Zurverfügungstellung von *Ferienhäusern* oder *-wohnungen*. Diese werden entweder von unternehmensfremden Liegenschaftsbesitzern gemietet und anschliessend zu einem reduzierten Mietzins an die Mitarbeiter weitergegeben, oder – was seltener ist – unternehmens- bzw. pensionskasseneigene Häuschen und Wohnungen werden zur Verfügung gestellt. Die Zuteilung erfolgt häufig nach einem ähnlichen Verteilerschlüssel wie er etwa bei der Vermietung von Werkwohnungen zur Anwendung gelangt. Man will also primär die einkommensschwächeren Mitarbeiter begünstigen, damit auch diese in den Genuss von erholsamen Familienferien gelangen können. Bei ungenügender Auslastung werden selbstverständlich auch andere Personenkreise berücksichtigt, was im Sinne einer sozialen Durchmischung nur positiv zu werten ist.

Entlastend für die Eltern und abwechslungsreich für die Kinder sind die von vielen, v.a. Industrieunternehmen durchgeführten *Kinderferienlager*. Sie ermöglichen den Eltern, sich wieder einmal unbelastet dem Ehepartner zuzuwenden oder eine gemeinsame Reise zu unternehmen, die aus Kosten- oder auch Klimagründen nicht mit der ganzen Familie durchgeführt werden kann. Für die Kinder sind solche Ferienlager nicht zuletzt auch erzieherisch wertvoll, da sie dabei lernen, sich in eine grössere Gemeinschaft einzufügen, was bei den heutigen Kleinfamilien äusserst wichtig ist.

Eine weitere flankierende Massnahme, die allerdings wiederum nur im weiteren Sinne familienfördernden und -unterstützenden Charakter hat, ist die *Eingliederung* von *invaliden* oder *straffällig* gewordenen Arbeitnehmern. Gerade in diesem, von zahlreichen Vorurteilen belasteten Bereich kann sich die

150

Vgl. dazu auch GECK, a.a.O. 283 f.

echt soziale Gesinnung eines Unternehmens beweisen. Die Integration solcher Personengruppen bringt doch zahlreiche innerbetriebliche Probleme psychologischer und auch infrastruktureller Art mit sich.

Bei Invaliden müssen je nach Behinderungsgrad Veränderungen am Arbeitsplatz selbst oder im Arbeitsablauf vorgenommen werden. Ebenso gilt es, die Arbeitskollegen bezüglich des mitmenschlichen Verhaltens entsprechend vorzubereiten. Das Ziel der Eingliederung soll ja sein, dem behinderten Mitarbeiter zu einem so normal wie nur möglichen Arbeitsleben und auch -einkommen zu verhelfen. Der invalide Mitarbeiter darf dabei nie das Empfinden haben, er werde nur aus reiner Wohltätigkeit beschäftigt, denn das Selbstwertgefühl und die Überzeugung, gebraucht zu werden, ist gerade bei diesen Menschen besonders wichtig.

Ähnlich verhält es sich bei der Wiedereingliederung von Straffälligen. Wenn auch hier keine eigentlichen Arbeitsplatzveränderungen notwendig werden, so ist jedoch gerade die psychologische Vorbereitung und Betreuung des Vorgesetzten und Mitarbeiters, evtl. auch der Arbeitskollegen besonders schwierig.

Dass sich zahlreiche Unternehmen auch in der heutigen Zeit, wo die Arbeitsmarktlage wesentlich entspannter ist, gleichwohl bemühen, auch solche Menschen in den Arbeitsprozess zu integrieren, spricht für die These, dass freiwillige Sozialleistungen nicht allein unter dem Aspekt der Alibifunktion betrachtet werden dürfen.

4. *Massnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt*

Die höchste Wahrscheinlichkeit für ein langes Leben besteht darin, dass ein Mensch mit seiner täglichen Arbeit zufrieden ist. Dies ist der Schluss einer Untersuchung über den Zusammenhang von Arbeit und Lebensdauer, welche vom amerikanischen Gesundheitsministerium durchgeführt wurde¹⁵¹.

Auch neuere skandinavische Untersuchungen kommen im wesentlichen zu den gleichen Ergebnissen. Diese Befunde zeigen nämlich, «dass der mit seiner Arbeit zufriedene Mensch, der selbst Entschlüsse zu fassen, Entscheidungen zu treffen hat, einen grösseren Nutzen für Gesellschaft und Staat bildet, als der unzufriedene. Er beteiligt sich mehr am Gemeinschaftsleben, an der Sorge für zivile Projekte, an der Durchführung bedeutungsvoller gemeinsamer Aufgaben»¹⁵².

Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten und auch zu andern Ländern wurden in der Schweiz die Gedanken um die «Humanisierung der Arbeitswelt»

151 W. SCHWEISHEIMER, Warum sind viele Arbeiter unzufrieden mit ihrer Tätigkeit?, in: Gewerkschaftliche Rundschau 1977, 90.

152 Ebenda, 90.

erst relativ spät als bedeutungsvoll anerkannt. Die Gründe dafür liegen im wesentlichen darin, dass erstens bei uns die meisten humanisierungsbedürftigen Arbeitsplätze mit ausländischen Arbeitskräften besetzt waren, von denen angenommen wurde, dass sie eine andere Interessenstruktur als die einheimischen Arbeitnehmer besäßen. Zweitens hat sich die Gewerkschaftspolitik in den vergangenen Jahren mehr auf die Frage der Mitbestimmung ausgerichtet, und drittens waren die konjunkturpolitischen Probleme der Wirtschaft nicht gerade dazu angetan, das Interesse an der Humanisierung der Arbeitswelt zu fördern ¹⁵³.

In der Zwischenzeit wurde nun allerdings auch bei uns immer mehr erkannt, «dass neue Arbeitsformen einen tauglichen Weg hin zur persönlichen Entfaltung und Selbstverwirklichung des Arbeitnehmers darstellen» ¹⁵⁴. Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse kann festgestellt werden, dass, nebst der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit infolge der mit der Einführung neuer Arbeitsformen bewirkten Rationalisierungsarbeiten, sich jeweils auch die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer erhöht ¹⁵⁵.

Welche Bereiche bzw. Massnahmen umfasst nun aber die «Humanisierung der Arbeitswelt»?

Eine allgemein wissenschaftlich anerkannte Definition konnte dafür bis heute noch nicht gefunden werden.

Unter Bezugnahme auf die Forderungen, welche die Arbeitnehmer gegenüber einem Unternehmen stellen, umschreibt z.B. LATTMANN ¹⁵⁶ diese Humanisierung als «Erfüllung jener Bedürfnisse des Mitarbeiters, welche Voraussetzungen für sein sinnvolles Menschsein sind, nämlich die Wahrung seiner Würde als Individuum und die Ermöglichung seiner persönlichen Entfaltung» durch die «Anpassung der Unternehmung an die Grundzüge des Menschen».

Andere ¹⁵⁷ wiederum verstehen darunter in etwas engerer Begriffsauslegung vor allem eine Ausdehnung des Handlungsspielraums durch Erweiterung des Kontroll- und Entscheidungsspielraumes einerseits und des Tätigkeitsspielraumes anderseits. Dem Deutschen, Österreichischen und Schweizerischen Gewerkschaftsbund hingegen geht es darum, dass durch humane Arbeitsgestaltung «nicht nur Gefahren vom Menschen abgewendet werden, sondern

153 E. PIEROTH, Die 8 Stunden am Tag, in: Eine sozialkritische Studie, (München 1974) 12 ff.

154 Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller, Neue Arbeitsformen – Möglichkeiten und Voraussetzungen in der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie (Zürich 1975) 173.

155 Ebenda, 173.

156 CH. LATTMANN, Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung, Ziele, Wege und Grenzen (Bern und Stuttgart 1974) 29.

157 So z.B. E. ULICH, P. GROSSKURTH, A. BRUGGEMANN, Neue Formen der Arbeitsgestaltung (Frankfurt/Main 1973) 64.

auch, und ganz besonders, der Mensch bei seiner Arbeit sich selbst bestätigt fühlen kann und diese Arbeit mit Freude verrichtet»¹⁵⁸.

Wenn nun diese «Freude an der Arbeit» als gemeinsamer Nenner der möglichen Definitionen bezeichnet werden darf, so muss die Frage gestellt werden, was macht denn einen Menschen überhaupt glücklich oder unglücklich bei seiner Arbeit? Bei der Beantwortung dieser Frage müssen eine Reihe von Umständen berücksichtigt werden¹⁵⁹.

So geht es einmal darum, dass die *Fähigkeiten* eines arbeitenden Menschen bei seiner Arbeit genügend gewürdigt und auch verwertet werden müssen. Eine bedeutende Rolle spielt aber auch das Verhalten und damit die Persönlichkeit des Vorgesetzten. Im Rahmen der freiwilligen Sozialleistungen führt dies somit zu entsprechenden Rückschlüssen auf den Stellenwert der betrieblichen Führungsausbildung¹⁶⁰. Es führt eindeutig zu Unzufriedenheit, wenn für gute Leistungen kein Lob ausgesprochen wird, wenn bei wichtigen Entscheidungen, welche die Arbeitnehmer betreffen, die Informations- und Mitwirkungsrechte nicht vorhanden bzw. nicht gewahrt sind, wenn keine beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten bestehen oder wenn allgemein die Arbeitsverhältnisse dauernd unbefriedigend und erniedrigend sind.

Aber auch gewisse Arbeiten bewirken durch ihre ständige Eintönigkeit ein Gefühl der Unzufriedenheit. Hier besteht sogar die Gefahr, dass durch solche Arbeiten auch der Geist ermüdet und abstumpft, was wiederum eine entsprechend geistabstumpfende Freizeitgestaltung zur Folge haben kann. Freizeitgestaltung als freiwillige Sozialleistung¹⁶¹ muss also auch in Bezug gesetzt werden zur allgemeinen Arbeitsorganisation eines Unternehmens.

Unter diesen Aspekten betrachtet, neigt der Verfasser dazu, die Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeitswelt nicht einfach als produktionsnotwendiges oder betriebswirtschaftliches Führungsinstrument einzustufen, sondern sie zumindest in bezug auf Teilmassnahmen auch als echte freiwillige Sozialleistung anzuerkennen.

Als *flankierende Massnahmen* zur Humanisierung der Arbeitswelt, welche ja vermehrt den «Mensch im Mittelpunkt» sehen will, können nachfolgende ebenfalls freiwillig gewährte Sozialleistungen gesehen werden.

So werden z.B. in immer mehr Unternehmen die sog. Werkskantinen mit ihrer meist recht eintönigen Einheitskost zu eigentlichen *Personalrestaurants* umgewandelt, die nach wie vor äusserst preisgünstig sind. Diese Umbenennung soll eine Qualitätssteigerung signalisieren, indem sowohl auf eine

158 DGB, OeGB, SGB, Menschengerechte Arbeitsgestaltung, 1. Informationsschrift (2. A. Köln 1972) 6.

159 SCHWEISHEIMER, a.a.O. 90 f.

160 Vgl. dazu vorstehend 62 ff.

161 Vgl. dazu vorstehend 75 ff.

reichhaltige und gesunde Menuvielfalt als auch auf entsprechend freundlich gestaltete Räumlichkeiten Wert gelegt wird.

Der freundlichen *Arbeitsplatzgestaltung* wird überhaupt je länger je mehr besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei geht es nicht allein darum, durch bauliche Veränderungen mehr Licht und Farbe in die Arbeitswelt zu bringen, sondern auch durch entsprechende künstlerische Gestaltung¹⁶² das ästhetische Empfinden der Arbeitnehmer anzusprechen.

Um den Pausen einen echten Erholungscharakter zukommen zu lassen, werden praktisch in allen Unternehmen Bezugsmöglichkeiten für *Pausengetränke* und vereinzelt sogar *Fitnessräume* geschaffen, welche auch ausserhalb der Arbeitszeit zur Verfügung stehen.

Der Förderung der Betriebsgemeinschaft dienen die weit verbreiteten *Betriebsausflüge*, *Werksochester* und *-chöre*, *Theatergruppen*, aber auch die *Haus- oder Werkszeitungen*.

Auch zahlreiche finanzielle Sonderleistungen wie die verschiedenen *Mitbeteiligungs-* und *Vermögensbildungsprogramme*, *Sondergratifikationen*, *Jubiläumsgeschenke* und *Treueprämien* sind nicht allein unter dem Aspekt der «goldenen Fessel» zu betrachten. Ehrlicher Weise muss gerade Geldleistungen, insbesondere wenn diese unerwartet gewährt werden, zugestanden werden, dass sie beim einzelnen Arbeitnehmer echte Freude auslösen. Es ist allgemein bekannt, dass sich ein Arbeitnehmer mit solchen Geldbeträgen in den meisten Fällen gerne etwas Besonderes leistet und dies nicht etwa als Selbstverständlichkeit hinnimmt.

5. Zusammenfassende Würdigung

Die vorstehend beschriebenen Arten freiwilliger Sozialleistungen erheben keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit. Ebenso war nicht beabsichtigt, den Eindruck zu erwecken, ein Unternehmen werde nur dann seiner Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern gerecht, wenn es möglichst viele dieser Leistungen erbringt. Im Gegenteil, gerade bei den freiwilligen Sozialleistungen kommt Qualität vor Quantität.

Nebst dem Wunsch nach einer «Auslegeordnung» wurde vor allem das Ziel verfolgt, *Verknüpfungen* und *gegenseitige Abhängigkeiten* aufzuzeigen, damit in Zukunft die freiwilligen Sozialleistungen vermehrt aufgrund umfassend durchdachter Sozialprogramme in die Personal- und damit Unternehmenspolitik integriert werden können.

162 Gemäss einer Faustregel sollten ca. 2% der Bausumme für die künstlerische Ausgestaltung aufgewendet werden.

2. Kapitel: Ausgestaltung der freiwilligen Sozialleistungen

§ 6 Die Leistungsvoraussetzungen und Anspruchsberechtigungen

A. Allgemeines

Wie bereits im ersten Kapitel¹⁶³ ausführlich dargelegt wurde, hat ein Unternehmen nicht allein eine wirtschaftliche, sondern immer auch eine soziale Funktion zu erfüllen. Die freiwilligen Sozialleistungen sind dabei ein Teil des materiellen Niederschlags dieser sozialen Funktion.

Die zur Gewährleistung eines optimalen Einsatzes der Mittel erforderliche *Strukturierung* und *Normierung* des wirtschaftlichen Bereiches des Unternehmensgeschehens kann aus naheliegenden Gründen auch vor dem sozialen Bereich und damit den freiwilligen Sozialleistungen nicht Halt machen. Die Voraussetzungen zur Leistungserbringung und Anspruchsberechtigung sind deshalb beinahe immer klar umschrieben, was zweifellos ein wesentlicher Grund dafür sein dürfte, dass eine grosse Zahl freiwilliger Sozialleistungen zum Bestandteil des Arbeitsvertrages werden¹⁶⁴.

Was die Leistungsvoraussetzungen und Anspruchsberechtigungen für die einzelnen Arten der freiwilligen Sozialleistungen betrifft, so ist wiederum festzuhalten, dass es sich in Anbetracht der nahezu unbeschränkten Regelungsmöglichkeiten im folgenden nur um einen generellen Überblick handeln kann. Die Begrenzungen bezüglich Leistung und Anspruch ergeben sich zwar weitgehend aus der *Zweckbestimmung* der einzelnen Leistungsarten, jedoch sind auch Kosten, Sozialpflichtigkeit¹⁶⁵, regionale Bedeutung¹⁶⁶ und Mitarbeiterstruktur¹⁶⁷ usw. wesentliche Bestimmungselemente.

B. Die Leistungsvoraussetzungen

1. Das Arbeitsverhältnis als Grundvoraussetzung

Alle freiwilligen Sozialleistungen stehen in direktem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis. Die Leistungen selbst werden entweder während der

163 Vgl. dazu vorstehend 19 ff. und 22.

164 Zur Begründung, warum vertragliche Sozialleistungen trotzdem freiwillige Sozialleistungen sein können, vgl. vorstehend 25 ff.

165 Die MIGROS fühlt sich z.B. aufgrund ihres Bekenntnisses zum «sozialen Kapital» zu einer eindeutig überdurchschnittlich gut ausgebauten Sozialpolitik verpflichtet.

166 Unternehmen in industriearmen Regionen gewähren oft vielfältigere Sozialleistungen als vergleichbare Unternehmen in industriestarken Gebieten.

167 Z.B. relativ grosser Anteil an Ausländern oder weiblichen Mitarbeitern etc.

Dauer des Arbeitsverhältnisses oder aber erst nach dessen Beendigung infolge Pensionierung, Invalidität oder Tod erbracht.

Diese Verknüpfung zwischen Leistungserbringung und arbeitsvertraglicher Bindung des Leistungsempfängers hat zur Folge, dass die freiwilligen Sozialleistungen keine Schenkungen im Sinne von OR Art. 239 ff. sein können. Bei der Schenkung wird ein anderer ohne entsprechende Gegenleistung bereichert.¹⁶⁸ Sie ist somit eine unentgeltliche Vermögenszuwendung, für die ausser der Schenkungsabsicht kein anderer Rechtsgrund vorhanden sein darf¹⁶⁹. Die freiwilligen Sozialleistungen hingegen haben jedoch einen Rechtsgrund, nämlich das Arbeitsverhältnis.

Häufig wird auch die Frage diskutiert, in welcher Art und Weise die freiwilligen Sozialleistungen das Arbeitsverhältnis rechtlich beeinflussen. Handelt es sich bei der Gewährung solcher Leistungen um die Ausübung eines *Gewaltungsrechtes*¹⁷⁰ durch den Arbeitgeber, oder wird einfach durch Offerte und Akzept der ursprüngliche *Arbeitsvertrag erweitert*? Eine generelle Beantwortung dieser Fragen, welche übrigens in der Schweiz noch kaum diskutiert wurden, ist in Anbetracht der Vielfalt inbezug auf Arten und Wichtigkeit der freiwilligen Sozialleistungen nach Meinung des Verfassers nicht möglich, aber auch ohne praktische Bedeutung. Das Problem der Zuordnung stellt sich nämlich lediglich bei den absolut freiwilligen Sozialleistungen. Absolut freiwillige Sozialleistungen sind jedoch in den Unternehmen nur noch von untergeordneter Bedeutung.

Wesentlich erscheint jedoch die Frage, inwieweit die freiwilligen Sozialleistungen als *Ausfluss der Fürsorgepflicht* des Arbeitgebers zu betrachten sind. Die *Pflicht des Arbeitgebers zur Fürsorge für den Menschen im Arbeitsverhältnis* ist heute als grundlegende Aufgabe des Arbeitgebers anerkannt¹⁷¹. Auf eine Konkretisierung dieser Pflicht durch Aufzählen von Massnahmen und Leistungen verzichtet der Gesetzgeber jedoch bewusst, mit Ausnahme einiger besonderer Schutzpflichten¹⁷². Die betriebliche Ausgestaltung soll vielmehr dem Arbeitgeber entsprechend seinen Möglichkeiten einerseits und den Bedürfnissen der Mitarbeiter anderseits überlassen bleiben.

Die *Beurteilung der Fürsorgepflicht* bedeutet, dass der Arbeitnehmer einen *Rechtsanspruch auf Fürsorge* hat. Sichtbarster Ausdruck dieser Fürsorge sind die Sozialleistungen, und zwar insbesondere diejenigen, welche im Arbeitsvertrag rechtlich verankert sind¹⁷³.

168 OR Art. 239

169 GUHL L.R.O. 342.

170 Siehe B. u. W. Nr. 84 (1966), Erzwungene Leistungsbestimmung im Arbeitsverhältnis (Wiesbaden 1966), 32 ff.

171 BBl 1967, II, 40, 344.

172 OR Art. 328 ff.

173 Über die Begründung, warum solche Sozialleistungen den Charakter der Freiwilligkeit besitzen können, vgl. vorstehend 25 ff.

Auch wenn, wie bereits erwähnt, kein allgemein gültiger Katalog solcher Fürsorgeansprüche erstellt werden kann, so ist doch auch hier der Grundsatz von *Treu und Glauben* anwendbar. Ein Arbeitnehmer darf somit erwarten, dass ein Grossunternehmen mehr Sozialleistungen erbringt, als ein Kleinbetrieb. Er darf im weiteren auch annehmen, dass die verschiedenen Unternehmenskategorien gewisse spezifische Arten von Sozialleistungen erbringen. Dies sei an einigen Beispielen erläutert.

Die weite Verbreitung betrieblicher Pensionskassen bewirkt, dass diese selbst für Mittelbetriebe und erst recht für Grossunternehmen nach Ansicht des Verfassers Bestandteil der Fürsorgepflicht sind, während dies von Kleinbetrieben nicht unbedingt erwartet werden darf. Die Ausgestaltung von OR Art. 331 ff., welche eindeutig den Überbrückungscharakter bis zum Bestehen eines Obligatoriums der beruflichen Vorsorge (2. Säule) erkennen lässt, bestärkt diese Auffassung.

Auch was die Möglichkeiten zur innerbetrieblichen Weiterbildung und Freizeitgestaltung betrifft oder was Dienstleistungen von unternehmenseigenen Fürsorgestellen anbelangt, kann ein Arbeitnehmer in Anbetracht des üblichen Leistungsangebotes von Grossunternehmen nach *Treu und Glauben* erwarten, dass ein bestimmtes Sozialleistungspaket besteht. Die Anwendung des Grundsatzes von *Treu und Glauben* auf die Arten und den Umfang betrieblicher Sozialleistungen hat jedoch zur Folge, dass deren Gewährung nicht mehr auf freiwilliger Basis, sondern aufgrund eines gesetzlichen Anspruchs erfolgt.

Grossunternehmen anerkennen denn auch, dass infolge dieser Fürsorgepflicht gewisse an sich freiwillige Sozialleistungen erbracht werden müssen. Die Bejahung dieser Sozialpflichtigkeit kommt deshalb oft zum Ausdruck in zahlreichen, Teil der Unternehmensphilosophie bildenden Personalpolitiken.

Es muss an dieser Stelle mit Nachdruck der v.a. von jüngeren Verfassern sozial- und unternehmenskritischer Schriften vertretenen Ansicht widersprochen werden, die Unternehmen erbrächten freiwillige Sozialleistungen nur aus eigennützigen, dem Personalmarketing dienenden Gründen. Wer wie der Verfasser die Abklärungen und Entscheidungsfindung bezüglich der Notwendigkeit und Einführung bzw. des Aus- und Abbaus von wichtigen Sozialleistungen *in der Praxis* miterleben konnte, weiss, dass zur Hauptsache immer die Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter den hauptsächlichsten Ansatzpunkt für die Entscheidung bildet. Dieses Verantwortungsbewusstsein darf die überwiegende Mehrheit von Geschäftsleitungen für sich in Anspruch nehmen, auch wenn es zweifellos negative Ausnahmen gibt.

2. Die Beeinflussbarkeit der Leistungsvoraussetzungen

a) Die Beeinflussbarkeit durch den Arbeitgeber

Der Begriff «freiwillige Sozialleistungen» impliziert geradezu eine Beeinflussbarkeit der Leistungsvoraussetzungen. Sowohl den absolut wie auch den relativ freiwilligen Sozialleistungen ist gemeinsam, dass der Arbeitgeber die Leistungsvoraussetzungen grundsätzlich *selbst bestimmen* kann.

Bei den absolut freiwilligen Sozialleistungen ist die Beeinflussbarkeit jederzeit und ohne Einschränkung gegeben. Die relativ freiwilligen Sozialleistungen hingegen sind durch ihre vertragliche Fixierung in dem Sinne nur noch bedingt beeinflussbar, als dass es für eine Änderung in den Leistungsvoraussetzungen oft auch einer Änderung des Arbeitsvertrages bedarf. In zahlreichen Arbeitsverträgen enthaltene *Besitzstandsgarantien* stellen zudem weitere Grenzen bezüglich allfälliger Einschränkungen in den Leistungsvoraussetzungen dar.

Im Falle einer Verbesserung der Leistungsvoraussetzungen bedarf es allerdings keiner ausdrücklichen Einverständniserklärung durch den Arbeitnehmer, da es für einen arbeitsrechtlichen Vertragsanspruch «sozialtypisch» ist, dass ohne gegenteiligen Anhaltspunkt angenommen werden muss, der Arbeitnehmer wolle ein für ihn vorteilhaftes Angebot durch den Arbeitgeber zu seinem eigenen Vertragsanspruch machen¹⁷⁴. In der Praxis werden allerdings viele vertraglich zugesicherte freiwillige Sozialleistungen jederzeit durch den Arbeitgeber beeinflussbar gemacht, indem die als Arbeitsvertragsbestandteil erklärten Reglemente in ihren Bestimmungen eine solche Beeinflussungsmöglichkeit ohne arbeitnehmerseitige Zustimmung ausdrücklich vorsehen.

b) Die Beeinflussbarkeit durch den Arbeitnehmer

Das Recht auf Inanspruchnahme einer bestimmten freiwilligen Sozialleistung durch den Begünstigten (Arbeitnehmer oder Familienangehörige etc.) kann von der Erfüllung gewisser Bedingungen abhängig gemacht sein. Der Arbeitnehmer hat nun unterschiedliche Möglichkeiten, diese Anspruchsvoraussetzungen zu beeinflussen.

Keine Beeinflussungsmöglichkeit besteht bei Sozialleistungen, die vom Eintreffen eines bestimmten *Zeitpunktes* abhängig sind. Dies ist der Fall etwa bei Leistungen der Pensionskasse oder auch bei sog. Dienstaltersgeschenken.

¹⁷⁴ HANNSJOSEF HOHN, Gratifikationen im Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht (Heidelberg 1963) 529; mit Hinweisen auf Entscheidungen des Reichsarbeitsgerichtes vom 15.11.1939 und des Bundesarbeitsgerichtes vom 4.3.1961.

Indirekt beeinflussbar hingegen sind Sozialleistungen, die beim Eintreten eines bestimmten, durch den Arbeitnehmer verursachten *Ereignisses* gewährt werden. Solche Sozialleistungen sind z.B. Hochzeitsgeschenke, Geburtsgeschenke, Inanspruchnahme der betrieblichen Fürsorgestellen in Notfällen usw. Indirekt beeinflussbar sind sie deshalb, weil der Arbeitnehmer zwar das Ereignis absichtlich oder unabsichtlich verursacht, die Gewährung der betreffenden Sozialleistung jedoch nicht den Grund dafür bildet. (Niemand heiratet, nur weil der Arbeitgeber in diesem Fall ein Hochzeitsgeschenk gibt).

Direkt beeinflussbare Sozialleistungen sind solche, die es dem Arbeitnehmer oder auch andern Begünstigten *freistellen*, ob und wann die Leistung in Anspruch genommen wird. Als Beispiele seien Sportanlagen, Werksbibliotheken, Ferienwohnungen, Betriebswohnungen erwähnt.

C. *Die Anspruchsberechtigungen*

Freiwillige Sozialleistungen können auf zwei Ebenen gewährt werden, auf einer horizontalen sowie auf einer vertikalen.

Von einer auf *horizontaler* Ebene erfolgenden Zuerkennung kann in den Fällen gesprochen werden, bei denen freiwillige Sozialleistungen *allen* Begünstigten, die direkt oder indirekt arbeitsvertraglich mit einem Unternehmen verbunden sind, zustehen. Bei einer auf *vertikaler* Ebene erfolgenden Zuteilung hingegen, sind die *Art und Weise der Zugehörigkeit zum Unternehmen* sowie die *hierarchische* oder *organisatorische Einstufung* innerhalb des Betriebes die für die Anspruchsberechtigung entscheidenden Faktoren.

Massgebend für die Entscheidung, ob eine Leistung horizontal oder vertikal verteilt werden soll, ist die damit verbundene *Zielsetzung*.

Die Begründung für das Bestehen dieser zwei Ebenen liegt nicht zuletzt auch in der unterschiedlichen Bedürfnisstruktur des Menschen. MASLOW¹⁷⁵ hat in einer fundamentalen und auch heute noch gerade für die Fragen der Arbeitsmotivation gültigen Studie die menschlichen Bedürfnisse als Stufenfolge dargestellt. Bei der Beurteilung der verschiedenen Stufen gilt es zu beachten, dass der Mensch immer denjenigen Dingen die grösste Bedeutung beimisst, über die er noch nicht verfügt. Er sucht somit diejenigen Bedürfnisse zu befriedigen, denen noch nicht im gewünschten Ausmass Rechnung getragen wurde. Gleichzeitig treten diejenigen Bedürfnisse etwas zurück, welche bereits befriedigt sind.

175 A.H. MASLOW, *Motivation and Personality* (New York 1954).

Stufen	Bedürfnisse	Beim heutigen Durchschnitts- menschen be- friedigt:
5	<i>Selbstverwirklichung</i> Weltverständnis; Weisheit; Spontaneität; Einfachheit; Natürlichkeit; Zielorientiertheit; Wunsch nach Alleinsein; Autonomie; Aufgeschlossenheit; Sinn für Musik; Gemeinschaftsgefühl; Demokratieverständnis; Unterscheidungsvermögen zwischen Ursache und Wirkung; Humor; Kreativität; Individualität.	10%
4	<i>Selbstachtung</i> Achtung vor andern und sich selbst; Wunsch nach Stärke; Erfolg; Tüchtigkeit; Macht und Wissen; Wunsch nach Anerkennung; Prestige; Ruhm; Herrschaft; Aufmerksamkeit; Bedeutung; Würde und Respekt.	20%
3	<i>Sozialbedürfnisse</i> Zuneigung; Abneigung gegen Einsamkeit, gegen Ablehnung, gegen Ausgestossensein; Fehlen von Freunden und Bekannten; Wurzellosigkeit.	50%
2	<i>Sicherheit</i> Stabilität; Zuverlässigkeit; Schutz; Freiheit von Angst, Bedrohung und Chaos; Bedürfnis nach Regeln; Ordnung; Gesetz und Grenzen; Wunsch nach Stärke der Beschützer.	70%
1	<i>Physiologische Bedürfnisse</i> Durst; Hunger; Sexualität; Schlaf; Bedürfnis nach Bewegung, Anregung und Erregung, aber auch nach Ruhe. Sichgehenlassen und Bequemlichkeit.	85%

Die freiwilligen Sozialleistungen sollen nun ebenfalls dazu beitragen, diese menschlichen Grundbedürfnisse zu befriedigen. Ihre diesbezügliche Aufgabe können sie je nach Art in der einen oder andern der fünf obenstehenden Stufen erfüllen. So wird beispielsweise die betriebliche Pensionskasse einen Beitrag zur Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses leisten, während Freizeitver-

anstaltungen den Sozialbedürfnissen und betriebliche Weiterbildung den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung Rechnung tragen.

Je nach persönlicher bzw. beruflicher Situation sind nun die durch freiwillige Sozialleistungen zu befriedigenden Bedürfnisse in unterschiedlichem Masse ausgeprägt. Entsprechend diesen Unterschieden ist deshalb auch bezüglich der Anspruchsberechtigung eine Differenzierung notwendig. Daraus ergibt sich aber auch die Begründung dafür, weshalb freiwillige Sozialleistungen in ihrer Zweckbestimmung von den Prinzipien der Subsidiarität und Solidarität getragen sein müssen ¹⁷⁶.

Ein Teil der freiwilligen Sozialleistungen erfasst somit die Bedürfnisse *aller* aktiven bzw. pensionierten Mitarbeiter, ja schliesst sogar zur Erhöhung ihrer Wirksamkeit die Familienangehörigen ein (horizontale Ebene). Die Pensionskasse, welche die Risiken des Alters, der Invalidität sowie des Todes versichert, ist wohl das signifikanteste Beispiel einer Sozialleistung, die dem gesamten mit einem Unternehmen direkt oder indirekt durch ein Arbeitsverhältnis verbundenen Personenkreis zugute kommen muss.

Der andere Teil freiwilliger Sozialleistungen hingegen will die für einen bestimmten Personenkreis *spezifischen* Bedürfnisse erfassen (vertikale Ebene). So erbringen die Unternehmen z.B. Leistungen, welche den gegenüber den durchschnittlichen AHV-Rentnern erhöhten Lebenshaltungskosten der Kadermitarbeiter Rechnung tragen sollen (Zusatzversicherungen zur normalen Pensionskasse). Spezielle, den nationalen Sitten und Gebräuchen entsprechende Freizeitveranstaltungen für ausländische Arbeitskräfte sind weitere vertikal erbrachte Sozialleistungen. Ebenfalls dazu gehört aber auch der gesamte Bereich der betrieblichen Ausbildung, welcher sowohl die Grundausbildung von Lehrlingen, die verschiedenen Arten der Anlehre von Hilfskräften und die allgemeine fachliche Weiterbildung umfasst, als auch die für zukünftige und gegenwärtige Kadermitarbeiter notwendige Führungsausbildung. Es ist erforderlich, dass bei Sozialleistungen, deren Anspruchsberechtigung sich nach vertikalen Gesichtspunkten richtet, alle massgeblichen *Milieufaktoren* sorgfältig ermittelt und berücksichtigt werden. Nur dann lässt sich verhindern, dass in Anbetracht der fast unbeschränkten Ausgestaltungsmöglichkeiten nicht unnötige oder wirkungslose Sozialleistungen gewährt werden.

§ 7 Häufigkeit und Zeitpunkt der Gewährung

Freiwillige Sozialleistungen können einmalig oder mehrmalig, bzw. gegenwärtig oder zukünftig gewährt werden.

176 Vgl. vorstehend 35 ff.

A. Die Häufigkeit der Gewährung

Massgebend für die Häufigkeit der Gewährung einer freiwilligen Sozialleistung ist wiederum deren *Zweckbestimmung*. Die Leistungsvoraussetzungen können dabei nur ein Mal oder mehrere Male erfüllbar sein. Im Falle von mehrmaliger Erfüllbarkeit ist im weiteren zu unterscheiden zwischen periodischen und unregelmässigen Gewährungsmöglichkeiten.

1. Einmalige Gewährung

Einmalig gewährte Sozialleistungen sind in der Regel solche, die der Besonderheit eines bestimmten Ereignisses Rechnung tragen wollen. Die Besonderheit kann dabei entweder beim Mitarbeiter selbst oder aber beim Unternehmen liegen. Diese freiwilligen Sozialleistungen haben denn auch ausgesprochenen Geschenkcharakter und sind deshalb nur selten arbeitsvertraglich abgesichert. Als Beispiele seien die in verschiedenen Formen anzutreffenden Hochzeitsgeschenke (wobei angenommen wird, der Durchschnittsmitarbeiter heirate nur einmal) oder auch die Treueprämien beim Erreichen eines bestimmten Dienstjubiläums erwähnt. Auf Seiten des Unternehmens liegende Leistungsvoraussetzungen sind etwa Sondergratifikationen bei Firmenjubiläen oder besonders erfolgreichen Jahresabschlüssen; ebenso müssen aber auch Leistungen aus den bei Unternehmensschliessungen erforderlich werdenden Sozialplänen dazugerechnet werden.

In gewissen Fällen hängt die Frage, ob eine Sozialleistung einmalig gewährt werden soll, auch von der *Leistungsform* ab. So ist es beispielsweise möglich, Pensionskassenansprüche nicht in Form von periodisch auszahlbaren Renten, sondern als einmalige *Kapitalabfindung* auszurichten. Inwieweit die Erstellung unternehmenseigener Sport- oder Freizeitanlagen etc. mit entsprechender Gewährung von Nutzungsrechten als einmalig oder mehrmalig gewährte Sozialleistungen zu betrachten sind, hängt davon ab, ob deren Schaffung oder aber die daraus resultierenden Rechte als die eigentlichen Sozialleistungen bezeichnet werden. Der Verfasser ist diesbezüglich der Auffassung, dass die Beurteilung dieser Frage vom Gesichtspunkt des Leistungsempfängers aus vorgenommen werden muss. Für diesen besteht die Sozialleistung darin, dass er Nutzungsrechte wahrnehmen kann, und darin liegt auch deren eigentliche Zweckbestimmung. Die blosser Erstellung hingegen hat lediglich die Bedeutung einer Vorbereitungshandlung im Sinne der Erfüllung der für die Gewährung notwendigen Voraussetzungen.

Einmaligkeit der Gewährung darf im weiteren nicht dahin verstanden werden, dass eine Sozialleistung nur *einem* Leistungsempfänger zugute kom-

men soll. Sozialleistungen müssen immer *allen* die Leistungsvoraussetzungen erfüllenden Mitarbeitern, ehemaligen Mitarbeitern oder Angehörigen ausgerichtet werden, andernfalls der zwar in der Schweiz noch kaum, dafür im benachbarten Ausland umsomehr beachtete *Gleichbehandlungsgrundsatz* ¹⁷⁷ verletzt würde. So ist zwar die Gewährung eines Darlehens zur Schuldentilgung an einen in finanzielle Not geratenen Mitarbeiter eine äusserst individuell gewährte Massnahme. Dies jedoch nur in bezug auf den Umfang sowie die Art und Weise der Rückzahlung. Die eigentliche Sozialleistung, die Inanspruchnahme eines mit entsprechenden Kompetenzen ausgerüsteten Personal- oder Fürsorgedienstes in solchen Notlagen muss allen Mitarbeitern in *vergleichbaren* Situationen offen stehen.

2. *Mehrmalige Gewährung*

Die Mehrzahl freiwilliger Sozialleistungen sehen eine mehrmalige Gewährung der entsprechenden Leistungen vor. Inwieweit die Leistungsgewährung periodisch oder aber unregelmässig erfolgt, ist wiederum abhängig von der Zweckbestimmung.

a) *Periodisch wiederkehrende Leistungen*

Freiwillige Sozialleistungen, die periodisch wiederkehrend gewährt werden, sind häufig arbeitsvertraglich verankert. Dies kommt nicht von ungefähr, da gerade die Periodizität der Leistungsgewährung darauf hinweist, dass eine gesteigerte Notwendigkeit, bzw. ein erhöhtes Bedürfnis zu solchen Sozialleistungen und somit auch ein stärkeres Bedürfnis nach Sicherung des Anspruchs besteht.

Die wohl bedeutendste Sozialleistung mit periodischer Leistung sind zweifelsohne die Rentenzahlungen aus den betrieblichen Pensionskassen im Falle von Alter, Invalidität und Tod. Die Aufstockung von gesetzlich oder gesamtarbeitsvertraglich garantierten Minimalleistungen wie Kinderzulagen, Lohnfortzahlung bei Militärdienst, Ferienansprüchen usw. sind weitere Fälle von periodisch wiederkehrender Leistungsgewährung aufgrund einer sozialen *Notwendigkeit*.

Mehr den *Bedürfnissen* der Mitarbeiter entsprechen periodische Sozialleistungen wie etwa Gratifikationen, Mitbeteiligungsformen, Personalrestaurants oder jährliche Firmenausflüge.

177 Vgl. dazu die ausführliche Darstellung von DANIEL MEYER, Der Gleichbehandlungsgrundsatz im schweizerischen Arbeitsrecht (Bern 1976), insbesondere 287 ff.

b) *Unregelmässig wiederkehrende Leistungen*

Auch viele Sozialleistungen, die unregelmässig wiederkehrend erbracht werden, sind oft aufgrund ihrer Notwendigkeit arbeitsvertraglich abgesichert. In diese Kategorie fallen Sozialleistungen wie gegenüber den gesetzlichen Vorschriften verbesserte Lohnfortzahlungen bei Krankheit und Unfall, bezahlte Absenzen bei wichtigen Familienangelegenheiten oder Bargeschenke bei Geburten. Im besonderen gehören aber auch die verschiedenen Nutzungsrechte für Freizeitanlagen, Ferienheime oder ausserberufliche Weiterbildungsveranstaltungen zu dieser Art freiwilliger Sozialleistungen. Bei diesen letzteren Leistungen besteht insofern eine Besonderheit, als hier die Häufigkeit der Inanspruchnahme weitgehend durch den Anspruchsberechtigten selbst bestimmt werden kann.

B. *Der Zeitpunkt der Gewährung*

1. *Gegenwartsleistungen*

Freiwillige Sozialleistungen sind in der Regel so ausgestaltet, dass deren Gewährung gegenwartsbezogen erfolgt. Der Zeitpunkt der Ausrichtung, bzw. Inanspruchnahme wird dabei entweder durch den Arbeitgeber (z.B. bei Gratifikationen) oder den Arbeitnehmer (z.B. die Benutzung der Freizeitanlagen) bzw. durch das Eintreffen eines Ereignisses (z.B. über dem gesetzlichen Minimum liegende Lohnfortzahlung bei Krankheit) bestimmt.

Die Offerte des Arbeitgebers auf Gewährung einer bestimmten Sozialleistung kann damit so ausgestaltet sein, dass sie entweder vom Begünstigten unmittelbar angenommen werden muss oder aber für eine bestimmte oder unbestimmte Zeit aufrechterhalten bleibt. Der Begünstigte hat bei den letztgenannten Arten von Dauerofferten die Möglichkeit, sofern nicht arbeitsvertraglich bereits abgesichert, den Akzept nicht sofort erklären zu müssen, sondern dies nur im Bedarfsfalle zu tun.

2. *Zukünftige Leistungen*

Vereinzelt werden freiwillige Sozialleistungen erst zu einem *bestimmten* oder aber auch *unbestimmten* bzw. *ungewissen* Zeitpunkt ausgerichtet. So sind die meisten betrieblichen Pensionskassen in dem Sinne ausgestaltet, dass analog zur AHV IV auf einen bestimmten Zeitpunkt Altersrenten und auf einen unbestimmbaren bzw. ungewissen Zeitpunkt Witwen-, Waisen- oder auch Invalidenrenten fällig werden.

Die Ansprüche der Begünstigten bestehen somit in einer *Anwartschaft*. Gerade bei solchen anwartschaftlichen Leistungen ist es eine unabdingbare Notwendigkeit, die Ansprüche arbeitsvertraglich abzusichern, damit der Mitarbeiter in diesen existenznotwendigen Belangen nicht im Ungewissen bleibt. Ein einseitiges Versprechen der Arbeitgeber, im Bedarfsfall «angemessene» Beiträge aus einem patronalen Fürsorgefonds auszurichten, mag als Ergänzungsleistung oder für eigentliche Notfälle vertretbar sein, kann aber niemals als Grundlage für eine von Verantwortungsbewusstsein getragene Vorsorgeeinrichtung akzeptiert werden.

§ 8 Die Leistungsformen

Wie bereits früher ¹⁷⁸ erwähnt, lassen sich die Formen freiwilliger Sozialleistungen unterteilen in *Barleistungen*, *Sachleistungen*, *Dienstleistungen* und *Nutzungsrechte*. Ebenfalls möglich sind dabei aber auch Mischformen.

A. *Barleistungen*

1. *Grundsatz der freien Verfügbarkeit ; Ausnahmen*

Als Barleistung gewährte freiwillige Sozialleistungen unterscheiden sich von den übrigen Formen dadurch, dass sie in der Regel *nicht zweckgebunden* sind. Der Mitarbeiter kann somit grundsätzlich den ausgerichteten Geldbetrag nach seinem Belieben verwenden. An dieser freien Verfügbarkeit ändert auch die Bezeichnung des Gewährungsgrundes (z.B. Hochzeits- oder Geburtsgeschenk) nichts. Es ist damit nicht weiter verwunderlich, dass Barleistungen wohl zu den beliebtesten freiwilligen Sozialleistungen gehören.

Die Möglichkeit, den zur Verfügung gestellten Betrag nach freiem Ermessen verwenden zu können, führte in der Vergangenheit, als die Barauszahlung der Pensionskassenbeiträge noch jederzeit gestattet war, zu unhaltbaren Zuständen. So wurden z.B. oft die auch durch Arbeitgeberbeiträge geäußerten Kapitalien durch einen vorzeitigen Austritt aus der Pensionskasse ausgelöst, nur um mit dem für die Alters-, Invaliditäts- und Todesfallvorsorge bestimmten Betrag ein neues Auto oder Ferien finanzieren zu können. Im Falle von Tod, Invalidität oder Pensionierung stand darauf keine oder nur noch eine ungenügende Summe zur Existenzsicherung zur Verfügung. Der Arbeitgeber musste in diesen Fällen vielfach zusätzliche Renten aus allfälligen Fürsorgefonds gewähren, wollte er nicht als unsozial verschrien werden. Dieser Umstand führte dann auch dazu, dass der Gesetzgeber bei der Revision des Arbeitsvertragsrechtes in

178 Vorstehend 44.

Art. 331c OR die Barauszahlung von Pensionskassenguthaben grundsätzlich verbot und nur noch in wenigen abschliessend aufgezählten Fällen¹⁷⁹ gestattete.

Weitere Ausnahmen von frei verfügbaren Barleistungen sind ferner häufig bei den verschiedenen Formen der *Mitbeteiligung* zu finden. Eine der wesentlichen Zielsetzungen der Mitbeteiligung ist unter anderen, dem Arbeitnehmer eine echte *Vermögensbildung* zu ermöglichen. Die diesbezüglichen betrieblichen Reglementierungen sehen denn auch vielfach vor, dass der Mitarbeiter die vom Unternehmen geschenkten oder zu Vorzugsbedingungen verkauften Aktien, Partizipationsscheine usw. nur unter bestimmten Voraussetzungen veräussern darf. Solche Voraussetzungen sind etwa erfüllt beim Bau eines Eigenheimes oder beim Eintreten einer echten finanziellen Notlage. Analog den Beweggründen für das Barauszahlungsverbot bei Pensionskassenansprüchen soll so verhindert werden, dass durch den Kauf von Konsumgütern die Erfüllung des Zwecks dieser freiwilligen Sozialleistung verunmöglicht wird.

2. *Barleistungen in Form von Lohnzahlungen*

Bekanntlich werden von den Arbeitgebern die Lohnzahlungen bei Ferien, Krankheit, Unfall und Militärdienst oder andern Gründen der Arbeitsverhinderung (bezahlter Urlaub bei dringenden persönlichen Angelegenheiten) meist in grösserem Umfange als gesetzlich vorgeschrieben ausgerichtet.

Diese Arten freiwilliger Sozialleistungen stellen insofern eine Besonderheit dar, als sie zwar nicht ausdrücklich zweckgebunden sind, jedoch de facto durch ihren Lohncharakter nicht vollumfänglich frei verfügbar sind, da sie doch im wesentlichen für den Lebensunterhalt Verwendung finden müssen.

Die Lohnzahlung bei Ferien, bezahltem Urlaub oder auch bezahlten Weiterbildungskursen ist zudem noch gekennzeichnet durch ihre unmittelbare Verknüpfung mit dem Recht auf Fernbleiben vom Arbeitsplatz. Es kann in diesen Fällen von einer eigentlichen Kumulation von freiwilligen Sozialleistungen gesprochen werden.

B. *Sachleistungen*

Freiwillige Sozialleistungen in Form von Sachleistungen sind in bezug auf ihre soziale Notwendigkeit eher von untergeordneter Bedeutung. Als Beispiele können etwa Geburtstags- oder Dienstaltersgeschenke in Form von Früchtekörben oder sog. «Jubiläumsuhren» aufgeführt werden. Ebenfalls zu

179 Art. 331c Abs. 4 OR.

den Sachleistungen zählen die Firmenausflüge mit den dazugehörenden eher üppigen Essen oder sonstige Betriebsanlässe.

Der als «Werkkonsum» bezeichnete stark verbilligte Verkauf von betriebseigenen Produkten könnte auf den ersten Blick ebenfalls unter diese Leistungsform subsumiert werden; nach Ansicht des Verfassers handelt es sich dabei jedoch in Wirklichkeit eher um eine Art indirekter Barleistung.

C. *Dienstleistungen*

Von der sozialen Bedeutung her gewichtig sind die in Form von Dienstleistungen gewährten freiwilligen Sozialleistungen. Zu dieser Leistungsform gehören u.a. die im Fürsorgewesen zusammengefassten Dienste wie Werkärzte, Betriebspsychologen und Fürsorgerinnen. Viele Unternehmen, welche über einen eigenen Rechtsdienst verfügen, erlauben zudem auch den Mitarbeitern dessen Inanspruchnahme. Diese Dienstleistung ist in der Regel allerdings beschränkt auf Rechtsauskünfte oder eine erste Abklärung in bezug auf allfällige Prozesschancen sowie auf die Mithilfe bei der Auswahl eines geeigneten Rechtsanwaltes.

D. *Nutzungsrechte*

Ebenfalls sowohl von der Notwendigkeit als auch von ihrer Häufigkeit her bedeutungsvoll sind die als Nutzungsrechte gewährten freiwilligen Sozialleistungen. Hierzu gehören vor allem die verschiedenen Arten von Freizeit- und Sportanlagen. Weitere Beispiele sind auch die sog. Werkwohnungen, Erholungs- und Ferienheime sowie das Zurverfügungstellen von Land für Schrebergärten oder das Erstellen von Eigenheimen (Abgabe des Landes im sog. Bau-recht).

Die Bedeutung dieser Leistungsform liegt vorwiegend darin, dass sie einen erheblichen Beitrag zur *allgemeinen Zufriedenheit* des Menschen zu leisten vermag.

3. Kapitel: Die Trägerschaft freiwilliger Sozialleistungen

§ 9 Formen der Trägerschaft

A. Allgemeines

Die formelle Ausgestaltung der Trägerschaft freiwilliger Sozialleistungen wird zur Hauptsache bestimmt durch den Grad der Bereitschaft eines Unternehmens zu einem partizipativen Führungsstil einerseits sowie durch die Art und den Umfang der Finanzierung anderseits.

Ebenfalls eine Rolle spielt im weiteren der Grad an Einflussnahme durch die Gewerkschaften. In Unternehmen mit niedrigem Organisationsgrad dürfte die Geschäftsleitung im allgemeinen eher bereit sein, den Vertretern der Arbeitnehmer (Personalkommissionen u. ä.) auf *freiwilliger* Basis Mitwirkungsrechte bei der materiellen Ausgestaltung sowie bei der Verwaltung von Sozialeinrichtungen einzuräumen. Bei grösserem Organisationsgrad hingegen werden diese Fragen im allgemeinen Bestandteil von Gesamtarbeitsvertragsverhandlungen sein. Dies führt mitunter aus verständlichen Gründen zu zähen Auseinandersetzungen über den Grad an Einflussnahme durch die Arbeitnehmer bzw. deren Vertreter und bewirkt diesbezüglich eine entsprechende Zurückhaltung seitens der Arbeitgeber.

Der Einbezug der Begünstigten in den Willensbildungsprozess für die Ausgestaltung sowie auch deren Teilhabe an der Verwaltung und damit an der Verantwortung für eine sinnvolle und effiziente Handhabung von freiwilligen Sozialleistungen ist als Zeichen ernsthafter Handhabung moderner Führungsmethoden zu werten. In Anbetracht der z.T. erheblichen finanziellen Auswirkungen muss das *Mass* dieser Teilhabe jedoch abhängig sein vom Wissensstand der betreffenden Mitarbeitervertretung über betriebswirtschaftliche und personalpolitische Zusammenhänge. In dieser Beziehung herrscht in der Schweiz vorläufig noch ein gewaltiger Nachholbedarf an zielgerichteter Ausbildung. Allzulange wurde die Rolle und Bedeutung der Personalkommissionen auf die Behandlung von kleinen betrieblichen Alltagssorgen beschränkt. Für die eigentlich wichtigen Belange begnügte man sich mit einem Informationsrecht, wobei zudem oft noch erst nachträglich über die Beweggründe und Zusammenhänge einer die Mitarbeiter betreffenden Massnahme orientiert wurde.

Die vermehrte aktive Mitwirkung der Arbeitnehmer bei der Ausgestaltung von freiwilligen Sozialleistungen unter gleichzeitiger Sichtbarmachung der damit zusammenhängenden Probleme ist nicht nur eine ausgezeichnete Schulungsmöglichkeit, sondern hat für die Geschäftsleitung vielmehr auch den

Vorteil, dass sie die erheblichen finanziellen Mittel im richtigen Mass und vor allem am richtigen Ort einsetzen kann. Ein solches Vorgehen bedingt jedoch in vielen Fällen eine Änderung der Formen der Trägerschaft von Sozialeinrichtungen.

Die heutigen Formen können im wesentlichen unterschieden werden in *rechtlich unselbständige* und *rechtlich selbständige* Sozialeinrichtungen. Innerhalb der unselbständigen Trägerschaften können dabei praktisch beliebig viele Unterformen gebildet werden, während die rechtlich selbständigen Formen entsprechend den vom Gesetzgeber vorgesehenen Möglichkeiten beschränkt sind.

B. Rechtlich unselbständige Sozialeinrichtungen

Unter einer rechtlich unselbständigen Sozialeinrichtung verstehen wir im Rahmen der freiwilligen Sozialleistungen eine im wesentlichen arbeitgeberseitig bestimmte, direkt in das Unternehmen integrierte Sozialorganisation. Innerhalb des Unternehmens kann sie entweder zum Zuständigkeitsbereich einer bestimmten Organisationseinheit (Personaldepartement, Finanzdepartement etc.) gehören oder aber als eigenständige organisatorische Einheit, z.B. als sog. «Sozialpolitische Abteilung», bestehen¹⁸⁰.

Entscheidend für die rechtlich unselbständige Sozialeinrichtung ist die Tatsache, dass sie gegenüber der Geschäftsleitung des Unternehmens oder gegenüber von dieser bezeichneten Stellen *weisungsgebunden* ist. Die Geschäftsleitung legt dabei im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik das Ausmass der Tätigkeit der Sozialeinrichtung fest und schafft auch die dafür notwendigen organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen. Je nach Ausgestaltung kann der Sozialeinrichtung nur ein Aufgabenbereich zufallen (z. B. als Ausbildungsabteilung) oder aber, sie hat mehrere, bzw. sämtliche Sozialleistungen (z. B. als Sozialabteilung) zu betreuen. Welches dabei die für ein Unternehmen zweckmässigste Organisationsform ist, hängt im wesentlichen von dessen Art und Grösse ab. Selbstverständlich ist es auch möglich – bei kleinen Unternehmen wird dies sogar die Regel sein –, dass die «Sozialorganisation» nur aus einem Mitarbeiter – meist dem Personalchef – besteht, der daneben zudem noch andere Aufgaben zu erfüllen hat.

Die organisatorische Eingliederung in das Unternehmen sowie die Weisungsgebundenheit gegenüber der Geschäftsleitung schliesst nun nicht aus, dass die Begünstigten irgendwelche Beeinflussungsmöglichkeiten haben können. Trotz der durch diese Weisungsgebundenheit gekennzeichneten äusseren Struktur kann die innere Struktur der rechtlich unselbständigen Sozialeinrich-

180 Vgl. dazu ausführlich HABERKORN a.a.O. 184 ff.

tung durchaus so ausgestaltet sein, dass eine demokratische Willensbildung möglich wird. Dies erfolgt dadurch, dass die Geschäftsleitung *freiwillig* auf einen mehr oder weniger grossen Teil der ihr zustehenden Entscheidungsbefugnisse *verzichtet* und diese an untergeordnete Stellen *delegiert*. Wie bereits eingangs erwähnt wurde, besteht dabei eine Vielzahl von Differenzierungsmöglichkeiten. Die Begünstigten können z.B. direkt (Urabstimmungen, Betriebsversammlungen) oder indirekt (Personalvertretungen) in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Die Teilhabe an der Entscheidung selbst kann wiederum unterschiedlich ausgestaltet sein und sich vom Informationsrecht über das Recht zur Mitbestimmung bis zum Recht auf Selbstverwaltung erstrecken¹⁸¹. Die Grenzen der Entscheidungsfreiheit werden in der Praxis durch den von der Geschäftsleitung zur Verfügung gestellten Finanzrahmen gesetzt. Dadurch kommt auch zum Ausdruck, dass die *Verantwortung* für die Entscheidung nach *ausser* trotz einer weitgehenden internen Delegation von Aufgaben und Kompetenzen nach wie vor bei der Geschäftsleitung verbleibt.

C. *Rechtlich selbständige Sozialeinrichtungen*

Eine Sozialeinrichtung in unserem Sinne gilt dann als rechtlich selbständig, wenn sie eine eigene Rechtspersönlichkeit im Sinne von ZGB Art. 52 ff. erlangt hat. Rechtlich selbständige Sozialeinrichtungen sind in der Praxis häufig zu finden, und zwar insbesondere bei der Organisation von freiwilligen Sozialleistungen, zu denen sowohl der Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer Beiträge leisten. Die in unserem Zusammenhang anzutreffenden Organisationsformen sind dabei die *Stiftung*, die *Genossenschaft* sowie der *Verein*. Ebenfalls möglich ist zwar auch der Einbezug einer der Versicherungsaufsicht unterstellten Unternehmung oder einer anerkannten Krankenkasse. An dieser Stelle wird jedoch nicht näher auf diese Formen eingetreten, da im Rahmen der vorliegenden Arbeit vor allem die vom Unternehmen selbst gestalteten Sozialeinrichtungen erörtert werden sollen.

1. *Die Stiftung*

Die Rechtsform der Stiftung finden wir bei der überwiegenden Mehrzahl von betrieblichen Pensionskassen sowie auch bei vielen rein patronalen Wohlfahrtsfonds.

Diese Tatsache ist erklärbar aus der Entstehungsgeschichte der erwähnten Sozialleistungen. Die Arbeitgeber hatten sowohl früher als auch heute

181 Näheres dazu nachstehend 106 ff.

das Bestreben, dass Aufwendungen zugunsten der Arbeitnehmer möglichst von der Steuer begünstigt werden. Der Gesetzgeber seinerseits hatte ein Interesse an der Entwicklung von Sozialeinrichtungen, weshalb er dieser Forderung nach steuerlichen Vergünstigungen nachkam. Im weiteren sollte durch die Gesetzgebung aber auch sichergestellt werden, dass die Rechte der Destinatäre nicht durch die der Unternehmensführung innewohnenden Risiken gefährdet sind. Dies konnte nur gewährleistet werden, indem die Sozialeinrichtungen vom Unternehmen losgelöst und rechtlich verselbständigt wurden.

Die Wahl der Stiftung als Rechtsform ergibt sich daraus, dass diese einerseits als Unterart der Anstalten per definitionem «ein personifiziertes, einem bestimmten Zwecke gewidmetes *Vermögen*»¹⁸² darstellt, und sie andererseits durch den Willen des Stifters – also den Arbeitgeber – sowohl ins Leben gerufen als auch beherrscht werden kann¹⁸³. Ausgehend von den allein arbeitgeberseitig geäußerten Wohlfahrtsfonds und den sich daraus entwickelnden Pensionskassen, die in der Regel ebenfalls zum grösseren Teil durch die Arbeitgeber finanziert werden, ist das Bestehen der Möglichkeit, in der Stiftungsurkunde die Zweckbestimmung gemäss dem Willen des Arbeitgebers festlegen zu können, für den Stifter von ausschlaggebender Bedeutung.

Im Bundesgesetz vom 21. März 1958 betreffend Ergänzung des Dienstvertrags- und Stiftungsrechts¹⁸⁴ wurden dann vom Gesetzgeber die allgemein gültigen Regelungen für diese «Personalfürsorgeeinrichtungen» geschaffen. Die wesentlichen Grundsätze wurden sodann in OR Art. 343^{bis} (heute OR Art. 331) und in ZGB Art. 89^{bis} eingefügt¹⁸⁵.

Der Arbeitgeber ist deshalb heute *verpflichtet*, seine Zuwendungen für die Personalfürsorge sowie auch allfällige Beiträge der Arbeitnehmer dazu auf eine rechtlich selbständige Sozialeinrichtung zu übertragen¹⁸⁶. Wählt er dazu die Rechtsform der Stiftung, so hat er zudem u.a. auch die Pflicht, den Begünstigten die notwendigen Auskünfte über die Organisation, Tätigkeit und Vermögenslage zu erteilen und, sofern die Arbeitnehmer ebenfalls Beiträge leisten, diese anteilmässig an der Verwaltung teilhaben zu lassen¹⁸⁷. Die Sicherstellung des Stiftungsvermögens von den oben erwähnten Unternehmensrisiken erfolgt dadurch, dass dieses zumindest im Umfange der Arbeitnehmerbeiträge nicht in Form einer Forderung gegenüber dem Arbeitgeber bestehen darf¹⁸⁸.

182 PETER TUOR, Das Schweizerische Zivilgesetzbuch (7.A. Freiburg 1965) 99.

183 TUOR ebenda.

184 Vgl. dazu AS 1958, 379.

185 GUHL a.a.O. 400.

186 OR Art. 331 Abs. 1.

187 ZGB Art. 89^{bis} Abs. 2 und 3.

188 ZGB Art. 89^{bis} Abs. 4.

2. Die Genossenschaft

OR Art. 331 Abs. 1 sieht vor, dass nebst der Stiftung auch Genossenschaften als Träger einer Personalfürsorgeeinrichtung in Frage kommen können.

Im Gegensatz zur Stiftung, die als personifizierte Vermögenszuwendung keine Mitglieder, sondern nur Verwaltungsorgane und Destinatäre hat, ist die Genossenschaft eine *Personenverbindung*, welche einen wirtschaftlichen Zweck verfolgt¹⁸⁹.

Aufgrund ihrer Rechtsnatur kann die Genossenschaftsform für Sozialeinrichtungen nur dann gegeben sein, wenn sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer Beiträge leisten. Dies ergibt sich daraus, dass gemäss OR Art. 828 «die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen (...) in *gemeinsamer Selbsthilfe*» erfolgen muss. Die Beiträge der Genossenschafter sollen sich dabei nicht allein auf finanzielle Leistungen beschränken, sondern auch ihren Ausdruck finden in der persönlichen Mitgestaltung des Genossenschaftsgeschehens¹⁹⁰. OR Art. 855 sieht zu diesem Zwecke ausdrücklich ein Stimmrecht der Genossenschafter vor.

Dieses weitgehende Mitgestaltungsrecht aller Beteiligten sowie der ausdrücklich betonte Grundsatz der Rechtsgleichheit¹⁹¹ dürfte zu den Hauptgründen dafür gehören, dass die Arbeitgeber als Initianten von Sozialeinrichtungen bedeutend weniger gerne die Genossenschaft als Trägerform wählen und stattdessen die Stiftung vorziehen. Dabei würde jedoch gerade die Genossenschaft die Realisierung eines partizipativen Führungsstils begünstigen, die Integration der Arbeitnehmer in das Unternehmen erleichtern und ein auf die tatsächlichen Bedürfnisse abgestimmtes Leistungsangebot gewährleisten.

3. Der Verein

Die Schaffung eines Vereins im Sinne von ZGB Art. 60 ff. als Träger von Sozialeinrichtungen ist nicht unbeschränkt möglich. So ist etwa die Ausgestaltung der Pensionskasse in Vereinsform nicht zulässig, da OR Art. 331 Abs. 1 die zulässigen Rechtsträger abschliessend aufzählt.

Analog zur Genossenschaft handelt es sich beim Verein ebenfalls um eine Personenverbindung. Der Gegensatz zur Genossenschaft ergibt sich hingegen aus der Zweckbestimmung, da diese beim Verein nicht wirtschaftlich sein darf, sondern ideell sein muss¹⁹². Da die ideelle Zweckbestimmung eine wirt-

189 TUOR a.a.O. 99.

190 GUHL a.a.O. 710.

191 OR Art. 854.

192 Das Bundesgericht hat allerdings in BGE 90 II 333 den Vereinszweck ebenfalls erheblich in den wirtschaftlichen Bereich ausgeweitet.

schaftliche Betätigung nicht ausschliesst, sind z.B. oft die betrieblichen Krankenkassen als Verein ausgestaltet. Diese Krankenkassen müssen sich allerdings dem KUVG unterstellen, damit sie anerkannt werden können.

Nebst diesen auch wirtschaftliche Zwecke verfolgenden Vereinen gibt es selbstverständlich eine Vielzahl von unternehmensinternen Vereinen mit rein ideellen Zielsetzungen. Als Beispiele seien die verschiedenen Firmensportvereine, Kulturvereine (Theater, Werkschöre etc.) oder auch die Personalverbände, welche z.T. sogar Tariffähigkeit¹⁹³ erlangt haben, erwähnt.

Die Art und der Umfang der Einflussnahme des Unternehmens auf diese Vereine ist unterschiedlich. Im Zusammenhang mit den freiwilligen Sozialleistungen steht die finanzielle und organisatorische Unterstützung jedoch im Vordergrund. Die finanzielle Unterstützung kann sich dabei von Beitragszahlungen über die Übernahme einer Defizitgarantie (z.B. bei Krankenkassen) bis zur Erstellung ganzer Sport- und Freizeitanlagen erstrecken. In organisatorischer Hinsicht stellt das Unternehmen oft Räumlichkeiten oder Personal für Verwaltungsarbeiten zur Verfügung, bzw. stellt Mitarbeiter, die gleichzeitig Vereinsleitungsfunktionen innehaben, für eine gewisse Zeitspanne von der Arbeit frei.

Die Einflussnahme in den Führungsprozess ist ebenfalls verschieden. Sie bewegt sich dabei vom Grundsatz der völligen Nichteinmischung bis zum Vorbehalt eines Vetorechts bei der Besetzung des Vereinsvorstands.

Aus dem Gesagten ergibt sich, dass der Verein als Träger betrieblicher Sozialeinrichtungen wie die Genossenschaft ein äusserst taugliches Mittel zur Handhabung und Schulung eines partizipativen Führungsstiles darstellt und die Integration der Arbeitnehmer in die Betriebsgemeinschaft fördert.

§ 10 Die Führung betrieblicher Sozialeinrichtungen

Wie bereits früher ausgeführt wurde, können sowohl die rechtlich unselbständigen als auch die rechtlich selbständigen Träger freiwilliger Sozialleistungen sehr unterschiedlich oder auch sehr ähnlich geführt werden, wobei bei den letzteren allerdings noch die gesetzlichen Vorschriften zu beachten sind. Massgebende Faktoren für die jeweilige Ausgestaltung der Führung sind dabei die Art und Grösse des Unternehmens bzw. der Sozialeinrichtung, die Mitarbeiterstruktur, der Führungsstil sowie die finanziellen Auswirkungen einer Sozialleistung.

193 Diese Personalverbände sind in der Lage, Gesamtarbeitsverträge in Form von sog. Hausverträgen abzuschliessen. Eine Erscheinung, die von den Gewerkschaften aus naheliegenden Gründen heftig bekämpft wird.

Als Führungsarten können im wesentlichen unterschieden werden die *einseitige Führung durch die Geschäftsleitung*, die *partizipative Führung mit Parteil oder Disparteil* sowie die *Selbstverwaltung durch die Arbeitnehmer*.

A. *Einseitige Führung durch die Geschäftsleitung*

Unabhängig davon, ob eine betriebliche Sozialeinrichtung rechtlich selbständig ist oder nicht, kann deren Führung *faktisch* einseitig von der Geschäftsleitung oder durch von dieser bezeichnete Stellen innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden.

1. *Bei rechtlich unselbstständigen Sozialeinrichtungen*

Die meisten *freiwilligen Sozialleistungen* sind, wie aus der Beschreibung der verschiedenen Arten ersichtlich wurde, Einzelleistungen, die vielfach nur in losem Kontakt zueinander stehen. Die mit deren Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle verbundenen Aufgaben müssen deshalb vernünftigerweise einer bestimmten Fachstelle – in der Regel dem *Personalwesen* – zur Sicherstellung einer bestmöglichen Koordination übertragen werden. In besonders grossen Unternehmen, die meist multinationalen Charakter haben, können diese Aufgaben auch einer vom Personalwesen unabhängigen Organisationsstelle, z.B. einer *Sozialplanungs* Abteilung zugeordnet werden. Als Bestandteil des Unternehmens sind diese Fachstellen, wie bereits früher erwähnt, in der Erfüllung ihrer Aufgaben gegenüber der Geschäftsleitung weisungsgebunden.

Die Entscheidungsfreiheit der Fachstellen bewegt sich in einem Rahmen, der von der Geschäftsleitung gegeben wird und aus den Bestandteilen Budget und Handlungsspielraum (vielfach in Form klar umschriebener Kompetenzverordnungen wie Funktionsdiagrammen usw.) besteht. Im Normalfall besteht der Handlungsspielraum darin, das bestehende System zu *verwalten* und in bezug auf *allfällige Systemveränderungen* (Ausbau, Abbau oder Umbau) *Anträge* zuhanden der Geschäftsleitung stellen zu können.

Insofern ein Unternehmen ein *modernes Sozialkonzept*, d.h. ein be-
zugslosorientiertes und aufeinander abgestimmtes System von Sozialleistungen hat, hängt weitgehend davon ab, in welchem Masse sich die Geschäftsleitung für diese Belange wirklich interessiert und auch engagiert. Die Erfahrung zeigt, dass viele Frustrationen der Personal- bzw. Sozialleiter gerade aus der Geringschätzung dieser Arbeit durch die Geschäftsleitung erwachsen. Solche Geschäftsleitungen verkennen jedoch, dass diese Geringschätzung in Wirklichkeit, durch den damit verbundenen schlechten Einsatz der Mittel, erhebliche Sum-

men mit keinem oder nur ungenügendem Nutzen kostet. In modern geführten Unternehmen werden deshalb nicht von ungefähr die für das Sozialwesen zuständigen Fachstellen meist direkt der höchsten Führungsstufe (Delegierter des Verwaltungsrates, Direktionspräsident usw.) unterstellt. Zudem werden in solchen Unternehmen Sozialfragen nie einseitig durch Fachstellen oder Geschäftsleitung behandelt und entschieden, sondern man integriert die Betroffenen direkt oder indirekt in den Willensbildungsprozess¹⁹⁴.

2. *Bei rechtlich selbständigen Sozialeinrichtungen*

Auf den ersten Blick mag es unmöglich erscheinen, dass rechtlich selbständige Sozialeinrichtungen einseitig und vollumfänglich durch das zwar nahe-, aber doch rechtlich aussenstehende Mutterunternehmen geführt werden.

In der Praxis ist dies jedoch fast immer der Fall bei den sog. patronalen Fürsorgeeinrichtungen oder Wohlfahrtsfonds. Die rechtliche Selbständigkeit ergibt sich aus der Gründung einer entsprechenden Stiftung, wobei gleichzeitig durch möglichst vage Umschreibung des Stiftungszweckes ein erheblicher Handlungsspielraum gewährt bleibt. Der Stiftungsrat als massgebliches Organ setzt sich dabei jeweils aus Mitgliedern der Geschäftsleitung der Stifterin zusammen, so dass eine eigentliche Personalunion für die Leitung des Unternehmens einerseits und der Stiftung anderseits besteht. Eine gewisse Einschränkung in der Handlungsfreiheit geschieht in solchen Fällen oft nur noch aufgrund einer mehr oder weniger strengen Überwachung durch die Stiftungsaufsichtsbehörden.

Solange die Mittel der Stiftung vom Stiftungsrat mit echtem sozialen Verantwortungsbewusstsein verwendet, also nicht zu einem Riesenvermögen geäuftet werden, ist wenig gegen eine solche enge Verbindung zwischen Unternehmen und Sozialeinrichtung einzuwenden. Im Gegenteil, die identische Geschäftsführung erlaubt sogar, in Notfällen ohne viel administrativen Aufwand besonders rasch und zielgerichtet Hilfe zu leisten. Stossend wird dieses System jedoch dann, wenn – wie dem Verfasser in bestimmten Fällen bekannt ist – die Mittel dieser «Wohlfahrtsfonds» sehr schnell und sehr grosszügig dazu verwendet werden, den Mitgliedern der Geschäftsleitung zu prämienvfreien sog. Direktionsversicherungen in Form von hohen Kapitalabfindungen bei der Pensionierung (zusätzlich zur Pensionskasse) zu verhelfen, ein wirklich in Not geratener Mitarbeiter jedoch nur mit Mühe und unter entsprechenden Vorhaltungen einige hundert Franken Zusatzrente pro Jahr erhält.

194 Vgl. nachstehend 106 ff.

Massgebend für den Entscheid, ob und in welchem Umfang betriebliche Sozialeinrichtungen partizipativ geführt werden, sind zum einen der *Führungswille* des betreffenden Unternehmens und zum andern das *Gesetz*. Diese beiden Faktoren sind auch entscheidend dafür, inwieweit die Zusammensetzung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern *paritätisch* oder *disparitätisch* erfolgt.

Da in der Schweiz noch keine gesetzliche Vorschrift zur Bildung von Mitarbeitervertretungen (Betriebs-, Personalkommissionen) besteht, ist es der Unternehmung freigestellt, ob sie im Rahmen ihres Führungskonzeptes auch die Meinung der Mitarbeiter, welche keine Führungsfunktion innehaben, in den Willensbildungsprozess einbeziehen wollen. Trotz dieses Umstandes hat eine grosse Zahl von Unternehmen durch gesamtarbeitsvertragliche Regelung oder auf völlig freiwilliger Basis Mitarbeitervertretungen (z.T. schon seit Jahrzehnten), um mit diesen die gemeinsamen Probleme zu erörtern und zu lösen. Der Einbezug in die Entscheidungsfindung erfolgt allerdings sehr unterschiedlich und hängt wesentlich davon ab, wie ausgeprägt das Engagement und die fachliche Kompetenz der Mitarbeitervertretung ist und wie sich die gegenseitigen Beziehungen entwickelt haben.

Die Mitwirkungsrechte lassen sich im allgemeinen auf folgende fünf Stufen aufteilen.

Beim *Informationsrecht* verpflichtet sich die Geschäftsleitung, die Mitarbeitervertretung über bestimmte Sachgebiete eingehend zu informieren.

Das *Antragsrecht* gibt der Mitarbeitervertretung das Recht, schriftliche Anträge anhanden der Geschäftsleitung einzureichen, zu denen diese dann Stellung zu nehmen hat.

Beim *Mitberatungsrecht* muss die Geschäftsleitung vor dem Entscheid einer bestimmten Frage die Mitarbeitervertretung zur Mitberatung beiziehen, ist jedoch nicht an deren Stellungnahme gebunden.

Das *Mitentscheidungsrecht* bedeutet, dass die Geschäftsleitung nicht gegen den Willen der Mehrheit der Mitarbeitervertretung einen Entscheid fällen kann (Vetorecht).

Beim *Sachentscheidungsrecht* schliesslich kann die Mitarbeitervertretung meist im Rahmen eines vorgegebenen Budgets, selbständig entscheiden.

Um nun die Gewähr zu haben, dass für die vielen die Mitarbeiterinteressen berührenden Fragen zwischen der Geschäftsleitung und der Mitarbeitervertretung in Bezug auf die Aufgaben und Kompetenzen Klarheit herrscht, werden in der Regel Funktionsdiagramme geschaffen.

In diesen Funktionsdiagrammen werden zum einen die zur gemeinsamen Aufgabe gehörenden Themen aufgelistet und zum andern jedem dieser Themen eine der vorstehend aufgeführten Mitwirkungsstufen zugeordnet.

Es liegt nun auf der Hand, dass gerade der Bereich der freiwilligen Sozialleistungen meist eines der zentralen Behandlungsthemen darstellt. Ein ernstgemeintes Mitwirkungskonzept wird zudem in all diesen Fragen nicht weniger als ein *Mitspracherecht*, ja wenn immer möglich sogar ein *Mitentscheidungsrecht* vorsehen. Es gibt zudem schon einige Unternehmen, die z.B. die Freizeitanlagen, das Personalrestaurant u.ä. den Mitarbeitervertretungen zur *Selbstverwaltung* übergeben haben; in der Regel mit gutem Erfolg, da sich hier eine ausgezeichnete Möglichkeit bietet, auch betriebswirtschaftliche Belange zu schulen.

Die Frage der *Parität* oder *Disparität* ist bei diesem in der Schweiz verbreiteten Mitwirkungskonzept nicht so sehr von der *Zahl* der Mitarbeitervertreter bzw. Geschäftsleitungsmitglieder innerhalb einer bestimmten Kommission abhängig, sondern entscheidet sich durch die Zuordnung der entsprechenden Mitwirkungsstufe. Bei einem Mitentscheidungsrecht kann somit die Führung einer Sozialeinrichtung als paritätisch betrachtet werden, während bei der Selbstverwaltung Disparität in bezug auf die Entscheidungsmacht des Arbeitgebers und beim Mitspracherecht Disparität zuungunsten der Arbeitnehmer besteht.

Das erläuterte Mitwirkungskonzept kann zudem auch ohne weiteres auf die Verwaltung von rechtlich selbständigen Trägern von Sozialeinrichtungen angewendet werden. So gewähren z.B. die einzelnen Unternehmen der Mitarbeitervertretung auch Einsitz in den Stiftungsrat der rein patronalen Wohlfahrtsfonds, wobei hier selbstverständlich bei der Sitzverteilung Disparität zugunsten des Arbeitgebers vorgesehen ist.

Bei Personalfürsorgeeinrichtungen, zu denen auch die Arbeitnehmer Beiträge leisten, entscheidet sich die Frage der Parität oder Disparität nach der Beitragshöhe von Arbeitgeber und Arbeitnehmern. In der Praxis wird jedoch auch hier im allgemeinen Disparität zugunsten der Arbeitgeber bestehen, da in der Regel diese höhere Beiträge leisten als die Arbeitnehmer.

Das beschriebene Mitwirkungskonzept im Bereich der freiwilligen Sozialleistungen dürfte gegenwärtig wohl das effizienteste Führungssystem sein, da damit am ehesten Gewähr geboten wird, dass die freiwilligen Sozialleistungen in der richtigen Weise, im richtigen Ausmass, im richtigen Augenblick und in der richtigen Reihenfolge zum Tragen kommen ¹⁹⁵.

195 Vgl. vorstehend 21.

Zusammenfassung und Ausblick

Mit der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, einen Überblick über die in der Schweiz am häufigsten anzutreffenden Arten von freiwilligen Sozialleistungen zu geben und ihre Ausgestaltung im Groben zu umreißen. Gleichzeitig sollte auch zum Ausdruck gebracht werden, wie vielfältig die Abhängigkeiten und Auswirkungen von freiwilligen Sozialleistungen sind. Diese Interdependenzen zeigen besonders deutlich, dass die Thematik der freiwilligen Sozialleistungen nur zu einem kleineren Teil eine juristische ist, sondern interdisziplinär in die verschiedensten Wissensgebiete hineingreift.

Wenn die betrieblichen Sozialleistungen weiterhin Ausdruck einer gesellschaftlichen Funktion sein sollen, die das Unternehmen als wesentliche Gemeinschaft in der industriellen Gesellschaft übernommen hat, muss unter allen Umständen den Arbeitgebern ein gewisser Rahmen an Flexibilität auch in der Handhabung gewahrt bleiben. Die Grenzen dieser Handlungsfreiheit sind allerdings dort zu ziehen, wo die Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeiter tangiert werden, und hier bedarf es auch entsprechender rechtlicher Absicherungen. Die Rechtswirklichkeit in der Ausgestaltung der freiwilligen Sozialleistungen ist nach Ansicht des Verfassers diesbezüglich auf dem richtigen Weg, sind doch heute die meisten freiwilligen Sozialleistungen von Bedeutung arbeitsvertraglich abgesichert. Auch die kontinuierliche Weiterentwicklung, die meist mehr oder weniger freiwillig durch die Arbeitgeber erfolgt, ist praktisch zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

Trotz dieses an und für sich erfreulichen Ergebnisses der Bestandesaufnahme muss auf zwei gewichtige Probleme hingewiesen werden.

Erstens besteht die Gefahr, dass mittlere und kleinere Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen je länger je weniger in der Lage sind, mit den umfassenden Sozialleistungspaletten der Grossunternehmen Schritt zu halten und deshalb an Attraktivität als Arbeitgeber verlieren.

Zweitens birgt die Vielfalt an Möglichkeiten der Gewährung von Sozialleistungen den Nachteil in sich, dass die Leistungsgewährung zu wenig differenziert vorgenommen wird und deshalb umfangreiche Mittel wirkungslos verpuffen. Dies ist dadurch bedingt, dass es vom Aufwand her praktisch unmöglich ist, beim heutigen System der Gewährung von Sozialleistungen eine aussagekräftige Bedürfnisanalyse vorzunehmen.

Ein Ansatzpunkt zur Lösung dieser beiden Probleme könnte sich nach Ansicht des Verfassers daraus ergeben, dass die Unternehmen in Zukunft vermehrt eigentliche «Angebotskörbe» an Sozialleistungen anbieten, aus denen die Mitarbeiter im Rahmen von bestimmten Betragslimiten die ihren Bedürfnissen am meisten entsprechenden Einzelleistungen auswählen können. Diejenigen

Sozialleistungen, welche allerdings die wirtschaftliche Sicherung (z.B. Pensionskassen) der Arbeitnehmer berühren, wären hier wahrscheinlich als obligatorische Grundleistungen vorzusehen.

Mit einem solchen System könnten zweifelsohne erhebliche Beträge eingespart, bzw. für einen besseren Ausbau der tatsächlich erwünschten Sozialleistungen verwendet werden. Die Unternehmungen würden zudem aufgrund der Nachfrage über ein untrügliches Barometer der konkreten Mitarbeiterbedürfnisse verfügen.

Für die mittleren und kleineren Unternehmen ergäbe sich die Möglichkeit, das eigene Angebot durch die Kosteneinsparungen qualitativ zu verbessern und sich durch zwischen- oder überbetriebliche Zusammenarbeit (Arbeitgeberorganisationen) auch quantitativ demjenigen der Grossunternehmen anzunähern.

Die Idee, freiwillige Sozialleistungen in Form von «Angebotskörben» zu gewähren, ist zwar in der Schweiz noch nicht verbreitet. In Amerika sowie bei Grossunternehmen im benachbarten Ausland – etwa bei der Firma Siemens in Deutschland – wird dieses System jedoch bereits mit Erfolg praktiziert.

Curriculum vitae

Am 21. August 1943 wurde ich als zweiter Sohn des Jakob und der Hedwig Roost-Kurz in Beringen SH geboren.

Die Jugend- und Schuljahre verbrachte ich in Schaffhausen, wo ich auch die Maturitätsprüfung ablegte.

Im Herbst 1964 begann ich an der Universität Zürich mit dem Studium der Rechtswissenschaften, das 1971 seinen ersten Abschluss durch den Erwerb des Lizentiaten fand. Das Studium wurde mehrfach unterbrochen durch zahlreiche Militärdienste und Praktika in der Privatwirtschaft.

Im Anschluss an die Lizentiatprüfungen begann ich meine berufliche Laufbahn als Personalassistent in einer bedeutenden schweizerischen Unternehmensgruppe. Anschliessend wurde ich Leiter des Bereiches Arbeitsrecht/Sozialwesen in einem der grössten Unternehmen des Detailhandels. Heute bin ich Unternehmensberater bei einer weltweit tätigen amerikanischen Unternehmensberatungsfirma.

Die vorliegende Dissertation wurde im November 1974 in Angriff genommen. Deren Inhalt beruht nebst der tatkräftigen und grosszügigen Unterstützung von Herrn Prof. Dr. Manfred Rehbinder nicht zuletzt auch auf meinen persönlichen Erfahrungen und zahlreichen Gesprächen mit Fachleuten.

Bülach, im November 1978

Jakob Roost

